



# UNIVERSIDAD POLITECNICA DE MADRID

## FACULTAD DE INFORMÁTICA

Trabajo fin de máster:  
Med Capital Partners: Plan de negocio de una EAFI

Autor: Arancha Ortiz Cercós

Tutor: David Sastre Segovia



## Indice

INDICE.....	III
INDICE DE TABLAS .....	VII
INDICE DE FIGURAS .....	IX
RESUMEN EJECUTIVO .....	I
<b>1.-INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>2-ANÁLISIS EXTERNO .....</b>	<b>5</b>
2.1 ANÁLISIS MICROECONÓMICO: EMPRESAS DE ASESORAMIENTO FINANCIERO EN ESPAÑA .....	5
2.2 ANÁLISIS PEST .....	7
2.2.1 Social.....	8
2.2.2 Político/Legal .....	11
2.2.3 Tecnológico.....	13
2.2.4 Económico .....	15
2.3 ANÁLISIS PORTER.....	19
2.3.1 Rivalidad entre los competidores existentes .....	19
2.3.2 Amenaza de los nuevos competidores.....	24
2.3.3 Amenaza de productos y servicios sustitutivos.....	24
2.3.4 Poder de negociación con los proveedores.....	25
2.3.5 El poder de negociación de los clientes .....	26
<b>3- MED CAPITAL PARTNERS.....</b>	<b>31</b>
3.1 ESTRUCTURA .....	31
3.2 EQUIPO FUNDADOR.....	34
3.3 MISIÓN, VISIÓN, VALORES.....	36
3.4 ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA:.....	37
3.4.1 Objetivos estratégicos: .....	39
3.5 PROPUESTA DE VALOR .....	39
<b>4.-PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>43</b>
4.1 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA DE MARKETING .....	43
4.2. SERVICIOS OFRECIDOS.....	44
4.3 IMAGEN .....	47
4.4. CANALES .....	48

4.5. COMUNICACIÓN .....	48
4.6. PRECIO .....	51
4.7. ESTIMACIÓN DE VENTAS .....	54
4.7.1 Escenario Neutro .....	56
4.7.2 Escenario Optimista: .....	56
4.7.2 Escenario Pesimista: .....	57
4.8. MODELO COMERCIAL .....	57
<b>5.-PLAN DE OPERACIONES .....</b>	<b>61</b>
5.1. DISEÑO DE REQUERIMIENTOS .....	61
5.2. PLAN DE GESTIÓN .....	63
5.2.1 RRHH .....	63
5.2.2 Propiedad Intelectual .....	63
5.3. PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS .....	64
<b>6.-PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO .....</b>	<b>65</b>
6.1. INVERSIÓN INICIAL .....	65
6.2. CUENTA DE RESULTADOS .....	65
6.3. PREVISIONES DE TESORERÍA .....	71
6.4. BALANCE .....	73
<b>7.-RIESGOS, PLAN DE EXPANSIÓN, CONTINGENCIA O SALIDA.....</b>	<b>75</b>
7.1. RIESGOS .....	75
7.2 PLAN DE EXPANSIÓN.....	79
7.3. PLAN DE CONTINGENCIA.....	80
7.4. PLAN DE SALIDA .....	80
<b>8.-CUADRO DE MANDO .....</b>	<b>83</b>
<b>9.-PLAN DE IMPLANTACIÓN.....</b>	<b>85</b>
<b>10.-RESULTADO Y CONCLUSIONES .....</b>	<b>87</b>
<b>11.-BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>89</b>
<b>12.-ANEXOS .....</b>	<b>93</b>
ANEXO 1-CUENTA DE RESULTADOS DIFERENTES ESCENARIOS.....	93
Escenario Optimista .....	93
Escenario Pesimista.....	93



ANEXO 2-ESTIMACIÓN DE VENTAS DIFERENTES ESCENARIOS .....	95
<i>Escenario Optimista</i> .....	95
<i>Escenario Pesimista</i> .....	95
ANEXO 3-DOCUMENTOS DE SOLICITUD DE REGISTRO COMO EAFI .....	96
ANEXO 4-PÓLIZA DE SEGURO DE RESPONSABILIDAD CIVIL. ....	149



## Indice de Tablas

Tabla 1: Actividades de empresas de servicios de inversión.....	2
Tabla 2: Principales Magnitudes EAFI .....	6
Tabla 3: Distribución EAFI España .....	7
Tabla 4: Porcentaje de usuarios de TIC por CCAA .....	14
Tabla 5: Porcentaje de individuos dispuestos a tener un asesor financiero.....	27
Tabla 6: Distribución por tramos de capital disponible para invertir encuestados.....	28
Tabla 7: Estimación Nº personas por tramo de capital disponible para invertir .....	28
Tabla 8: Porcentajes de valoración aspectos asesoramiento.....	40
Tabla 9: Comparativa Propuesta de valor MCP/EAFI .....	41
Tabla 10: Distribución personas dispuestos a pagar por asesoramiento financiero. ...	51
Tabla 11: Tarifas MCP asesoramiento continuado año 1 .....	51
Tabla 12: Tarifas MCP informes financieros .....	52
Tabla 13: Tarifas máximas MCP publicables en CMNV .....	53
Tabla 14: Tarifas medias MCP Asesor. Cont. para estimación de ventas. ....	54
Tabla 15: Tarifas medias MCP Asesor. Punt. para estimación de ventas .....	55
Tabla 16: Tarifas medias MCP Inf. Financ. para estimación de ventas .....	55
Tabla 17: Tarifas medias MCP Proyectos Emp. para estimación de ventas.....	55
Tabla 18: Número de clientes captados estimación neutra .....	56
Tabla 19: Estimación neutra ventas MCP .....	56
Tabla 20: Estimación optimista ventas MCP .....	57
Tabla 21: Estimación pesimista ventas MCP .....	57
Tabla 22: MCP Inversión Inicial .....	65
Tabla 23: MCP Detalle estimación neutra ventas cuatrimestrales.....	67
Tabla 24: MCP detalle gastos de personal.....	68
Tabla 25: MCP Detalle gastos varios .....	68
Tabla 26: MCP Detalle gastos financieros deuda.....	69
Tabla 27: MCP Detalle gastos financieros créditos .....	70
Tabla 28: MCP Detalle P&G estimación neutra .....	71
Tabla 29: MCP detalle previsiones tesorería año 1.....	72
Tabla 30: MCP detalle previsiones tesorería año 2.....	72
Tabla 31: MCP Balance .....	73
Tabla 32: MCP Matriz de riesgos.....	78

Tabla 33: MCP Cuadro de mando.....	83
Tabla 34: MCP Plan de implantación .....	85
Tabla 35: MCP Cuenta de resultados escenario optimista .....	93
Tabla 36: MCP Cuenta de resultados escenario pesimista .....	93
Tabla 37: MCP Estimación de ventas escenario optimista .....	95
Tabla 38: MCP Estimación de ventas escenario pesimista .....	95



## Índice de Figuras

Figura 1: Evolución y previsión del PIB en España 1971-2019 .....	15
Figura 2: Evolución del número de parados en España .....	16
Figura 3: Tasa de desempleo por CCAA .....	16
Figura 4: Evolución de la Prima de Riesgo,segundo trimestre 2014.....	17
Figura 5: Evolución anual del IPC. Índice general y subyacente .....	18
Figura 6: Competidores MCP 1.....	20
Figura 7: Competidores MCP 2.....	21
Figura 8: Competidores MCP 3.....	21
Figura 9: Competidores MCP 4.....	22
Figura 10: Competidores MCP 5.....	22
Figura 11: Competidores MCP 6.....	23
Figura 12: Competidores MCP 7.....	23
Figura 13: Estructura organizativa MCP .....	32
Figura 14: Socio fundador MCP 1 .....	34
Figura 15: Socio fundador MCP 2.....	35
Figura 16: Socio fundador MCP 3.....	35
Figura 17: Logo MCP.....	47



## Resumen ejecutivo

Med Capital Partners (MCP en adelante) es una empresa de asesoramiento financiero independiente (EAFI) que ofrecerá servicios de asesoramiento personalizado tanto a clientes particulares como a empresas, complementando su oferta con otros servicios auxiliares, que le permitan brindar a sus clientes una solución integral.

MCP ha sido fundada por tres socios con formación y experiencia específica en el ámbito objeto del negocio, pero multidisciplinar para ofrecer un amplio espectro de servicios de calidad tanto en la Región de Murcia, donde va a establecer su sede, como en el resto de territorio nacional.

MCP se crea con la firme misión de ofrecer servicios de asesoramiento y consulta financieros para la gestión y planificación patrimonial de calidad, de forma independiente y transparente y con la motivación de ser el médico de cabecera financiero de familias, particulares y empresas de todos los ámbitos, basándonos en arraigados valores entre los que predominan la transparencia, la independencia y la discreción.

Una vez analizados los factores externos y haber realizado los planes de marketing, operaciones y financiero, nos encontramos en disposición de determinar que:

- ✓ Existe un gran número de clientes potenciales.
- ✓ Los factores político, social y legal favorecen la creación de este tipo de empresas.
- ✓ Hay pocos competidores establecidos hasta la fecha.
- ✓ No necesita complicadas infraestructuras ni requiere elevados gastos de aprovisionamiento.
- ✓ Desde el año 2, se obtienen resultados positivos.

La propuesta de valor de MCP está focalizada en ofrecer un servicio de calidad al menor precio posible, fijando una política de tarifas inferior a la media nacional y a la de nuestros competidores más cercanos, así como un esquema de precios descendentes para aquellos clientes que depositen su confianza en nosotros y renueven su contrato de asesoramiento continuado o contraten un combo de servicios.

En términos operativos, el establecimiento de MCP requiere relativamente poco capital inicial, permitiendo ofrecer los primeros dividendos a los socios en un corto espacio



temporal y teniendo desde el primer momento, un sueldo que les permita dedicarse plenamente al funcionamiento de MCP.

En definitiva, creemos que MCP puede dar respuesta a una gran oportunidad de negocio existente en un sector en alza y en un mercado de arranque en el que hay una gran riqueza y poca cultura de inversión asesorada.

Med Capital Partners (MCP) is an invest services company, which is established according to an EAFI structure. MCP will offer a custom-made service not only to individual clients but also to enterprises, with a wide range of supplementary services, including industrial strategy projects and all kind of financial processes demanded.

MCP has been founded by three partners with proved training and specific experience based on the financial field but multitask and different between them, in order to offer various quality services in Región de Murcia, where it is going to be based, and also all around Spain.

MCP is built with the firm mission of offering assessment and financial consulting quality services, helping with the patrimonial management and planning, doing it in an independent and transparent way, and always driving by the motivation of being the family doctor of individual and enterprise of sectors. To make it possible, MCP has deep values as excellence, wisdom and discretion.

Once we have analyzed external factors and having made marketing, operations and financial plans, we are ready to determinate:

- ✓ There is a big amount of potential customers.
- ✓ Political, social and legal factors favor the formation of this type of business.
- ✓ There are not many established competitors until now.
- ✓ MCP does not need complex infrastructures either raised initial investment.
- ✓ From year 2 and on, MCP is profitable.

The value proposition of MCP is to focus on developing quality services with affordable fees, fixing a price policy under any other Spanish EAFI. MCP wants to build processes according to reality, working with reachable expectations and on real times. MCP is committed to the creation of stable, sustainable and consistent structures to adapt themselves to the individual risk profile of the customers, taking care of all of them. MCP wants to build a close relationship with clients and has developed a descending fee policy.

MCP establishment does not require high initial resources and it is profitable in a short time, allowing investors to get their first dividends.

Summarizing, we can say MCP is the answer of a big business opportunity within a rising and wealth market that only need a little help to emerge.



## 1.-INTRODUCCIÓN

En un entorno económico incierto y altamente volátil, surge una nueva figura empresarial de asesoramiento financiero: las EAFI, empresas independientes que están autorizadas, únicamente, a emitir recomendaciones personalizadas de instrumentos financieros concretos que se adapten a las necesidades de sus clientes.

A partir de la entrada en vigencia de este tipo de empresas, de la experiencia en el sector de uno de los socios y del nicho de mercado que aún podemos encontrar, surge la idea de fundar Med Capital Partners, una EAFI regulada por la Comisión Nacional del Mercado de Valores que ofrezca asesoramiento personalizado y suponga una alternativa competitiva a un sistema fuertemente bancarizado.

Aunque en la norma anterior venía recogido el servicio de asesoramiento sobre inversión en uno o varios instrumentos, como actividad complementaria propia de las empresas de servicios de inversión (ESI), es en la directiva 2004/39/CE (Directiva MiFID, Markets in Financial Instruments Directive) del Parlamento Europeo y del Consejo, relativa a los mercados de instrumentos financieros (MiFID) y transpuesta a nuestro ordenamiento jurídico por la Ley 47/2007, con la idea de defender la conveniencia de incluir el asesoramiento en materia de inversión entre los servicios financieros sujetos a autorización previa, cuando se suma la EAFI como nueva figura de servicios de inversión a las tres ya existentes:

- **Sociedades de Valores:** son empresas de servicios de inversión que pueden operar en Bolsa profesionalmente tanto por cuenta ajena como por cuenta propia. Realizan todos los servicios de inversión y servicios auxiliares como intermediación de productos financieros, gestión de activos y asesoramiento.
- **Agencias de Valores:** a diferencia de las sociedades de valores, sólo pueden operar por cuenta ajena, con representación o sin ella. Tienen prohibida la negociación por cuenta propia, el aseguramiento de emisiones o colocaciones de instrumentos financieros y la concesión de créditos y préstamos a inversores.
- **Sociedades Gestoras de Cartera:** prestan servicios de inversión, con carácter profesional, y de gestión discrecional e individual de carteras de inversión según el mandato del cliente. Están facultadas para la actividad de asesoramiento en materia de inversión, de análisis financiero y elaboración de

informes de inversiones u otras recomendaciones generales, así como el asesoramiento a empresas sobre estructura de capital, estrategia industrial y cuestiones afines.

En la Tabla 1 podemos ver una comparativa entre las diferentes actividades para las que están capacitadas cada uno de los tipos de ESI existentes:

	Sociedad de Valores	Agencias de Valores	Gestoras de Carteras	Asesoramiento Financiero
<b>Servicios de inversión</b>				
Recepción y transmisión de órdenes de clientes	Sí	Sí	No	No
Ejecución de órdenes por cuenta de clientes	Sí	Sí	No	No
Negociación por cuenta propia	Sí	No	No	No
Gestión discrecional e individualizada de carteras de inversión	Sí	Sí	Sí	No
Colocación de instrumentos financieros	Sí	Sí	No	No
Financieros	Sí	No	No	No
Asesoramiento en materia de inversión	Sí	Sí	Sí	Sí
Gestión de sistemas multilaterales de negociación	Sí	Sí	No	No
<b>Servicios auxiliares</b>				
Custodia y administración por cuenta de clientes	Sí	Sí	No	No
Concesión de créditos o préstamos a inversores	Sí	No	No	No
Asesoramiento a empresas sobre estructura de capital				
estrategia industrial, fusiones y adquisiciones de empresas	Sí	Sí	Sí	Sí
Operaciones de aseguramientos de emisiones	Sí	Sí	No	No
Elaboración de informes y análisis financieros	Sí	Sí	Sí	Sí
Servicios sobre cambio de divisas	Sí	Sí	No	No

**Tabla 1: Actividades de empresas de servicios de inversión**

Adicionalmente encontramos las Entidades de Crédito (Bancos y Cajas de Ahorro), que aunque no sean empresas de servicios de inversión, podrán realizar habitualmente todos los servicios y sus auxiliares. Pueden ser entidades específicas dentro de un grupo financiero, con un negocio independiente del de su matriz, unidades internas especializadas en Banca Privada o Bancos que centran su negocio en este tipo de servicios.

El establecimiento de las EAFI incorpora ciertas ventajas a los servicios financieros tradicionales, añadiendo la independencia como uno de los aspectos claves de su diferenciación: los servicios ofrecidos por las EAFI se centran en los clientes y en sus necesidades, buscando soluciones que se adapten a éstas sin trabajar con productos específicos que puedan suponer un conflicto de intereses como sucede con las entidades bancarias: la función principal de una EAFI es asesorar a sus clientes, pasando a un plano secundario el producto que se utiliza para realizar la inversión.



A diferencia del resto de sociedades, en las que sólo se permite de forma excepcional, las EAFI se pueden constituir a través de personas físicas o jurídicas, presentando en ambos casos algunas diferencias en los requisitos financieros para su establecimiento:

- **EAFI para personas jurídicas:** es necesario un capital mínimo de 50.000 euros o una póliza de responsabilidad civil que tenga de cobertura 1,5 millones de euros para todas las reclamaciones, o una combinación de ambas. Esta figura será una sociedad de responsabilidad limitada.
- **EAFI para personas físicas:** no es necesario un capital mínimo inicial, pero sí la posesión de una póliza de responsabilidad civil amplia con una cobertura mínima de 1 millón de euros por reclamación individual o una cobertura global de 1,5 millones de euros para todas las reclamaciones.

A través de ambos establecimientos, las EAFI aportan un valor añadido a los servicios ofrecidos por el resto de figuras de asesoramiento que conviene que el cliente valore a la hora de elegir:

- Arquitectura abierta en el asesoramiento financiero, velando única y exclusivamente por los intereses del cliente. Para ello, el asesor financiero está obligado a realizar una serie de pruebas que demuestren si el producto que aconseja es idóneo o no.
- Independencia: La independencia absoluta de cualquier entidad financiera garantiza una defensa consistente de los intereses de los clientes y permite el acceso a todas las alternativas de inversión del mercado.
- Transparencia y autorización. El cliente es consciente de qué primas recibe el asesor financiero. Aunque lo idóneo podría ser que el asesor financiero sólo cobre del cliente, la ley permite que también reciba retrocesiones (incentivos que recibe de terceros), pero siempre vigilada y supervisada por la CNMV a través de informes de supervisión que han de realizar periódicamente.
- Control Permanente: las EAFI permiten realizar un seguimiento periódico de todas las inversiones y servicios financieros del cliente, facilitando la realización de informes, tanto sobre estados puntuales como sobre el patrimonial global.
- Optimización de Costes: a través de la transparencia y la independencia características de estas figuras, se puede ofrecer un servicio específico que analice y seleccione de forma rigurosa aquellos productos y servicios que

funciones de forma más competitiva, permitiendo una negociación más ventajosa con las entidades financieras.

- Mayor conocimiento e implicaciones en las inversiones por parte de los clientes: para asegurar la plena satisfacción del cliente, dentro de una cultura con alto nivel de desconfianza del inversor, las EAFI aseguran el tiempo y el análisis necesario de las situaciones particulares para que los clientes puedan entender los aspectos más importantes de los productos y su posible implicación.
- Permanencia en la entidad bancaria tradicional: dado que las EAFI no actúan como depositarias de las posiciones de los clientes a los que prestan servicio, éstos pueden seguir trabajando con su banco habitual.

Por poder ofrecer estas ventajas, las EAFI han de cumplir una serie de requisitos profesionales que le permitan ejercer de forma adecuada su profesión.

- Conocimientos y experiencia adecuados para el ejercicio de sus funciones. siempre partiendo de su honorabilidad empresarial o profesional.
- Conocimiento del cliente y de sus necesidades personales, patrimoniales y financieras.
- Independencia: no debe depender de ninguna entidad en concreto, para poder mantener la independencia en su asesoramiento.
- Control y supervisión de la CNMV.

## 2-ANÁLISIS EXTERNO

### 2.1 Análisis Microeconómico: Empresas De Asesoramiento Financiero en España

Hasta la puesta en vigor de la Ley 47/2007 de 19 de Diciembre por la que se modifica la Ley 24/1988 de 28 de Julio del Mercado de Valores, el asesoramiento financiero en España era una actividad que ejercían entidades, empresas o personas que comercializaban servicios y productos financieros sin la necesidad de poseer ningún tipo de acreditación ni regulación. Pero la rápida y compleja evolución no sólo del sector financiero sino de todo el entorno económico, donde los inversores cada vez demandan más productos y servicios que se ajusten a sus necesidades, derivó en la necesidad de tomar medidas que regulasen a los profesionales de este tipo de actividades, entre las que se incluían nuevos instrumentos financieros derivados (principalmente de materias primas y otros subyacentes), y nuevos servicios. Este es el caso del asesoramiento de inversión, que dio cabida a la creación de las llamadas EAFI.

Desde el momento en que se abrió la veda de esta nueva figura empresarial, el número de empresas de asesoramiento financiero españolas siguen creciendo, tanto en número como en patrimonio asesorado. Según los datos ofrecidos por la Comisión Nacional del Mercado de Valores, y tras un año 2012 en el que la expansión de estas entidades por el territorio español fue algo más lento de lo esperado, el cierre del 2013 trajo consigo fuertes cifras de crecimiento para las EAFI, tanto en número de entidades registradas como en volumen asesorado, especialmente en el sector minorista.

Según el informe trimestral ofrecido por la CNMV para el primer cuarto del año, a finales del año 2013 había en España 127 entidades que alcanzan un volumen asesorado de 17.600 millones de euros, aumentando en un 20% las cifras del año anterior.

En la Tabla 4 podemos ver la comparativa de esta y otras magnitudes de importancia para las empresas de asesoramiento financiero de los últimos 3 años.

Importes en miles de euros	2011	2012	2013	2012	2013	% var. año
				S-2	S-1	
<b>NÚMERO DE ENTIDADES</b>	<b>82</b>	<b>101</b>	<b>126</b>	<b>101</b>	<b>112</b>	<b>24,8</b>
<b>PATRIMONIOS ASESORADOS<sup>1</sup></b>	<b>16.033.108</b>	<b>14.776.498</b>	<b>17.630.081</b>	<b>14.776.498</b>	<b>15.442.297</b>	<b>19,3</b>
Clientes minoristas	2.181.943	3.267.079	4.991.653	3.267.079	3.975.400	52,8
Clientes profesionales	3.151.565	3.594.287	3.947.782	3.594.287	3.476.305	9,8
Otros	10.699.600	7.915.132	8.690.646	7.915.132	7.990.593	9,8
<b>NÚMERO DE CONTRATOS<sup>1</sup></b>	<b>3.677</b>	<b>3.484</b>	<b>4.002</b>	<b>3.484</b>	<b>3.672</b>	<b>14,9</b>
Clientes minoristas	3.542	3.285	3.738	3.285	3.446	13,8
Clientes profesionales	119	175	235	175	195	34,3
Otros	16	24	29	24	31	20,8
<b>INGRESOS POR COMISIONES<sup>2</sup></b>	<b>31.053</b>	<b>26.177</b>	<b>33.273</b>	<b>26.177</b>	<b>14.700</b>	<b>27,1</b>
<b>Comisiones percibidas</b>	<b>30.844</b>	<b>26.065</b>	<b>33.066</b>	<b>26.065</b>	<b>14.676</b>	<b>26,9</b>
De clientes	26.037	20.977	26.530	20.977	12.074	26,5
De otras entidades	4.807	5.088	6.537	5.088	2.601	28,5
Otros ingresos	209	112	206	112	25	83,9
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>12.320</b>	<b>13.402</b>	<b>21.498</b>	<b>13.402</b>	<b>15.119</b>	<b>60,4</b>
Capital social	3.895	4.365	5.156	4.365	4.820	18,1
Reservas y remanentes	950	4.798	9.453	4.798	7.251	97,0
Resultado del ejercicio <sup>2</sup>	7.474	4.239	6.890	4.239	3.048	62,5

1 Datos a final de periodo a valor de mercado.  
 2 Datos acumulados del periodo.

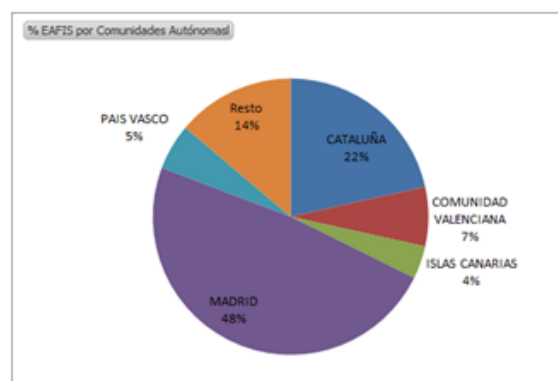
**Tabla 2: Principales Magnitudes EAFI**

Como podemos ver en la tabla, la mayoría de los 4.002 contratos que firman los clientes de las EAFI españolas, pertenecen a clientes minoristas, particulares, que suponen el 94% del total de contratos asesorados compuestos por una cartera de casi 5000 millones de €.

Aunque carecemos de datos fiables para conocer la rentabilidad de estas empresas, podríamos hacernos una idea conociendo las comisiones cobradas por cada una de las EAFI, ya que los gastos de este tipo de empresas son mínimos: oficina, administración, sistemas y los sueldos de los empleados suponen el montante total de gastos.

A finales del mes de Mayo, en total de EAFI establecidas en nuestro país ascendía a 130, distribuyéndose geográficamente de la siguiente manera:

Comunidad Autónoma	Número de EAFIs establecidas
ANDALUCÍA	3
CASTILLA LA MANCHA	2
CASTILLA LEÓN	3
CATALUÑA	28
CEUTA	1
COMUNIDAD VALENCIANA	9
EXTREMADURA	1
GALICIA	2
ISLAS BALEARES	1
ISLAS CANARIAS	5
MADRID	63
NAVARRA	2
PAIS VASCO	7
PRINCIPADO DE ASTURIAS	2
REGIÓN DE MURCIA	1
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>



**Tabla 3: Distribución EAFI España**

Según podemos ver en la tabla anterior, en la Región de Murcia sólo hay registrada una empresa de asesoramiento financiero independiente, con fecha de creación 19 de Julio del 2013.

Aunque las noticias son positivas y apuntan a un crecimiento del sector, es conveniente valorar las cifras con cautela, ya que la consolidación de este tipo de empresas, que ofrecen un valor añadido intangible, suele ser lento y aún queda mucho camino por recorrer.

En cuanto al porcentaje de abandonos, hay que tener en cuenta que de las 141 EAFI que se han creado desde que naciera la primera en el año 2009, sólo ha habido 11 bajas, lo que supone menos de un 10% de fracaso hasta la fecha. Este hecho y la posición ventajosa que supone introducirse en el mercado aún sin excesiva competencia, hacen que sea una figura a priori atractiva, que se confirmará con los datos arrojados por el plan financiero y de marketing.

## 2.2 Análisis PEST

A través del análisis de los factores Social, Legal, Económico, Político y Tecnológico que rodean a MCP se pretende, aunque estén fuera de nuestro alcance, al menos identificar las oportunidades y las amenazas externas para obtener una perspectiva global del entorno estratégico. Pondremos en contexto la situación de cada uno de los factores en España, y particularmente en la Región de Murcia, focalizando el análisis en la influencia del entorno en el asesoramiento financiero, que es nuestro canal de entrada para la captación de clientes hacia éste y otros servicios auxiliares.

### 2.2.1 Social

Tradicionalmente España ha sido un país con una escasa formación financiera en el que todavía hay un porcentaje elevado de la población que encuentra dificultades para entender conceptos financieros de la vida diaria, sin embargo y por diversas circunstancias, esta tendencia se está invirtiendo a través de un mayor interés de la población y de iniciativas de formación. A esta situación hay que añadir el desconocimiento existente de la figura del asesor financiero en España.

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) realizó una encuesta entre sus países miembros para valorar las interrelaciones entre la crisis y la educación financiera. A pesar de las diferencias culturales y socioeconómicas entre los Estados, se constató que gran parte de los problemas relacionados con la alfabetización financiera son similares y que estos problemas pueden tener un impacto significativo en el crecimiento económico de los países.

Según la encuesta realizada y publicada por ADICA (Asociación de Usuarios de Bancos, Cajas y Seguros) en colaboración con el Instituto Nacional de Consumo, la nota media de los españoles en materia financiera alcanza un nivel muy deficiente, con un 4,27, siendo la puntuación más frecuente un 5. Además, la nota media más alta, en este caso de las personas que cuentan con estudios superiores universitarios, es inferior a los 6 puntos (un 5,5) lo cual aún está muy lejos de lo que podemos considerar un buen nivel.

Según afirmó José María Lamamie, director del Departamento de Instituciones Financieras del Banco de España (BdE), el nivel de conocimientos financieros en España está por debajo de la media de los 34 países que conforman la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) y es sensiblemente inferior al del mundo anglosajón debido a que España solo lleva 30 años de desarrollo económico y aún existen capas de la población que no han entrado en contacto con el mundo de la inversión y que presentan lagunas muy importantes de conocimientos elementales de finanzas.

Esta baja cultura financiera resulta una combinación muy peligrosa con el hecho de que en España sea una país altamente bancarizado, donde más del 90% de los productos financieros sólo son accesibles a través de las diferentes redes bancarias, circunstancia que contrasta con otros mercados, como el británico, en los que los

asesores independientes tienen una cuota de negocio superior al 40%. Estos datos plantean algunas cuestiones, como : ¿de qué sirve saber si existe un monopolio en la oferta si te tienes que conformar con lo que te vende el comercial de tu oficina bancaria siguiendo instrucciones de su central?

Sin embargo, las tornas están cambiando y todos los sectores de la sociedad se están concienciando de la importancia de adquirir un mayor conocimiento financiero general. Algunos motivos que están causando esta evolución en la mentalidad española son:

- Crisis económica: la situación económica y financiera que vivimos en España ha motivado un interés creciente en la cultura financiera por dos vertientes, por una parte la situación de ahogo empuja a los afectados a buscar, informarse y analizar las posibles maneras de rentabilizar sus ahorros, ingresos y patrimonio, lo que inevitable conduce a una mayor información. Adicionalmente, antes de la crisis, el cliente confiaba en el director de 'su banco', ahora sabemos que todos son empleados y que lo que hacen es cumplir con su trabajo, ya que la banca está enfocada al producto en lugar de al cliente. El banco no asesora, vende.
- Experiencias pasadas: uno de los temas más candentes de la economía española y que ha puesto en el punto de mira de toda la sociedad la cultura financiera existente, el sistema de inversiones actual y la ética aplicada a éste, es el fiasco de las preferentes, cuyo alcance, según declaró el Ministro de Economía Luis de Guindos, está cifrado en 300.000 afectados por estos productos híbridos y un total de 8.000 millones de euros. Debido al varapalo que ha supuesto para muchas familias y al pánico colectivo despertado en la sociedad, hay un interés creciente en el conocimiento de los instrumentos de ahorro. Sin embargo, las preferentes también han generado un sentimiento de desconfianza hacia las entidades bancarias en las que antaño confiaban y, por consiguiente, en los productos de inversión.
- Iniciativas políticas: Supervisores, docentes, miembros de la industria financiera y asociaciones de consumidores piden al Gobierno que se tome en serio este déficit y que, entre otras medidas, introduzca la Educación Financiera como asignatura en la Educación Secundaria Obligatoria (ESO). También ven urgente fomentar conocimientos básicos entre una población adulta cuyas decisiones de inversión cobran cada vez más importancia en una



economía en crisis que apunta al desmantelamiento del Estado de bienestar tal y como se había entendido hasta ahora.

- Mayor complejidad: junto con los avances tecnológicos han aumentado el escaparate de los productos y servicios de inversión. En muchos casos la nueva oferta lleva aparejado un grado de complejidad mucho mayor. Los consumidores tienen a su alcance nuevos instrumentos (productos de seguros, hedge funds, productos estructurados, hipotecas inversas) con diversidad de comisiones, gastos, rendimientos, plazos de vencimiento... que plantean notables dificultades de comprensión y que precisan de un mayor conocimiento.
- Cambios demográficos y su impacto en los sistemas de pensiones. La población envejece y la esperanza de vida es cada vez mayor. Al mismo tiempo, la crisis ha destapado ciertas carencias en la sostenibilidad del sistema público de pensiones. Este cambio de paradigma exige forzosamente una mayor cultura financiera. Si los ciudadanos tuvieran mayores conocimientos probablemente invertirían a más largo plazo y tendrían una mentalidad de ahorro todos los meses pensando en su pensión.

Actualmente, y debido a este déficit formativo, el Banco de España y la Comisión Nacional del Mercado de Valores pusieron en el año 2008 en marcha el Plan de Educación Financiera 2008-2012. La iniciativa iba dirigida a los niños en edad escolar y a la población adulta y, entre otras medidas, contempla un portal en Internet ([www.finanzasparatodos.es](http://www.finanzasparatodos.es)), seminarios, folletos informativos y la puesta en marcha de un programa piloto de Educación Financiera en la ESO. Este último aspecto es la clave de bóveda del proyecto, ya que los supervisores quieren que el Gobierno introduzca de forma reglada contenidos de finanzas en los colegios para que formen parte del expediente académico de los alumnos.

Por otra parte, desde la Unión Europea se están desarrollando iniciativas que incentiven la inversión, como por ejemplo la normativa conocida como MiFid (en abril de este año se aprobó la directiva MiFid II), que tienen como objetivo mejorar la protección de los pequeños ahorradores. Esta legislación fue adoptada por España en 2007 y sus principales ámbitos de actuación eran dos: por un lado, proporcionar mejor formación a los vendedores de productos y, por otro, asegurarse de que solo se



vendiesen aquellos activos que encajasen mejor con el perfil de riesgo de los clientes a través de la realización de test de idoneidad o conveniencia.

En cuanto a la figura del asesoramiento independiente, y según los resultados arrojados por la encuesta realizada por una gestora de fondos de inversión sueca y publicada en el anuario del IEB, para conocer los conceptos y objetivos que el asesor financiero representa, encontramos que tan sólo un 10% de los encuestados han oído hablar de un asesor independiente.

A pesar de estas circunstancias, parece que estamos experimentando cambios graduales y que la cultura financiera está en fase de crecimiento y lo va a seguir estando durante los próximos años, adquiriendo un papel fundamental en la educación de las generaciones futuras. Este hecho resulta muy positivo para los intereses de MCP, que puede verse beneficiado por un incremento en el número de clientes potenciales si se realiza una labor de difusión satisfactoria del concepto EAFI.

### **2.2.2 Político/Legal**

Debido a la situación económica en la que nos encontramos, el entorno político, tanto a nivel nacional como regional, está poniendo en marcha diversas iniciativas para generar autoempleo y promover el emprendimiento, incentivando la creación de empresas como una de las formas de reactivación de la economía nacional.

Una de las primera medidas desarrolladas dentro de este plan, fue la Ley de Emprendedores, que se publicó en el Boletín Oficial del estado el 28 de Septiembre de 2013 y que incluye incentivos fiscales, bonificaciones, acuerdos extrajudiciales con sus acreedores de emprendedores que quieran iniciar una nueva actividad y ciertas modificaciones del pago del IVA y de las tarifas aplicables.

Adicionalmente, está previsto que se anuncie antes de final del primer semestre de este año, un plan de modificación fiscal para impulsar la recuperación. Aunque aún se desconoce la exactitud del contenido de la reforma fiscal, se prevé que sean las PYMES las figuras más afectadas.

Además de este tipo de iniciativas nacionales, en la Región de Murcia hay disponibles varios programas de ayuda a nuevos emprendedores, la mayoría promovidos por el Instituto de Fomento de la Región de Murcia (INFO):

- Programa Emprendemos (INFO): Prevé subvenciones para emprendedores que, con la modalidad de anticipo, tienen efecto de financiación. Son subvenciones a fondo perdido de inversión y gastos en los que se incurra durante los dos primeros años de vida. Cubren un máximo del 50% de inversión y un 75% del gasto, con un tope de 40.000 euros para el primer año y 30.000 euros para el segundo año. Se le exige al emprendedor que presente un plan de negocio viable tutorizado y es imprescindible que cree empleo en Murcia.
- Programa de creación y consolidación de EBTs (INFO): Se trata de subvenciones en condiciones similares al Programa Emprendedores pero está pensado para apoyar empresas de base tecnológica (EBT) de carácter innovador. Se exige una mayor precisión en el plan de negocio.
- Programa de apoyo a microcréditos (INFO): Subvenciona un porcentaje de los tipos de interés.
- Undemur, SGR: Apoya al emprendedor que no disponga de garantías suficientes para solicitar una financiación tradicional (ayuda a la obtención de avales para conseguir financiación).

Para poder constituirse como EAFI y ofrecer los servicios que a éstas se atribuyen, hay que solicitar la aprobación de la CNMV. Para ello, hay que cumplimentar una serie de cuestionarios (ver Anexo 3), con información en detalle de la persona (física o jurídica) que lo solicita, incluyendo documentos de honorabilidad, estructura empresarial, posibles conflictos de interés, justificante de que se ha contratado la póliza de seguros, etc.

Legalmente, en España, cualquier persona física o jurídica que realice una labor de asesoramiento en materia de inversión de instrumentos financieros y que sean profesionales acreditados del mundo de las finanzas puede ser una EAFI, adecuándose a las siguientes normativas:

- Régimen administrativo: la actividad a la que están sujetas las EAFI está regulado en el Título V de la Ley del Mercado de Valores, en el Título I del RD 217/2008 y en la Circular 10/2008 de la CNMV.
- Normas de conducta y relaciones con la clientela: las normas de actuación de los intervinientes en los mercado de valores y aquellas que deben regir las relaciones con la clientela se encuentran especificadas en el Título IV del RD 217/2008 que desarrolla el Título VII de la Ley del Mercado de Valores. Por otra

parte, la Orden ECO 734/2004 dispone la obligatoriedad de contar con un departamento o servicio de atención al cliente y un Reglamento para la Defensa del Cliente.

- En su condición de empresas de servicios de inversión (ESI), las EAFI, de acuerdo con lo previsto en la Ley 10/2010, han quedado incluidas como sujetos obligados a las normas de prevención del blanqueo de capitales y de financiación del terrorismo. En este sentido, la Disposición Final sexta del RD 54/2005 que adiciona un nuevo párrafo al artículo 14 1 f) del RD 867/2001 establece que las empresas de servicios de inversión deben contar con procedimientos y órganos de control interno y de comunicación para prevenir e impedir la realización de operaciones relacionadas con el blanqueo de capitales, siendo el órgano competente para conceder la autorización quien recabará, con carácter preceptivo, el informe del Servicio Ejecutivo sobre la adecuación o inadecuación de los procedimientos y órganos de control.

Toda la legislación aplicable a las EAFI, tanto para el acceso a la actividad como para el ejercicio de la misma, se puede consultar en [www.cnmv.es](http://www.cnmv.es), apartado Legislación, jurisprudencia y otras normas/ Legislación española.

Además de las disposiciones comentadas, la Región de Murcia no exige adherirse a ninguna otra normativa particular para la constitución de una empresa de asesoramiento financiero independiente.

De esta forma podemos ver que, a partir de la normativa legal y política actuales, nos encontramos en un entorno positivo, a nivel nacional y en particular en la Región de Murcia, para la creación de una EAFI, ya que no vamos a encontrar excesivas barreras e incluso podemos encontrar interesantes fuentes de financiación si las necesitáramos.

### **2.2.3 Tecnológico**

Es indudable el asentamiento que las llamadas nuevas tecnologías han sufrido en España y como éstas, incluso, han desplazado antiguas costumbres, posicionándose en un primer plano en consulta, análisis y contratación de productos y servicios de todo tipo.

Según el Instituto Nacional de Estadística, en nuestro país, un 69,8% de los hogares dispone de conexión a Internet, y un 53,8% de la población española de 16 a 74 años lo utiliza a diario. Además, siete de cada diez internautas utilizaron durante el año pasado dispositivos móviles para conectarse a Internet, principalmente el teléfono.

Estos porcentajes son prácticamente universales si nos focalizamos en las futuras generaciones: un 95,2% de los menores españoles utiliza el ordenador y un 91,8% utiliza Internet. Según podemos ver en la Tabla 4, en la Comunidad de Murcia el porcentaje de usuarios frecuentes de Internet es ligeramente superior a la media española.

Año 2013	Han utilizado el ordenador en los 3 últimos meses	Han utilizado Internet en los 3 últimos meses	Usuarios frecuentes de Internet (al menos 1 vez por semana)	Han utilizado el teléfono móvil en los 3 últimos meses
TOTAL	72,0	71,6	65,8	94,2
Andalucía	67,0	67,0	60,4	93,7
Aragón	75,3	74,4	70,3	95,3
Asturias, Principado de	70,3	69,4	66,6	92,9
Baleares, Illes	76,4	75,8	70,3	94,7
Canarias	66,5	66,0	60,6	93,4
Cantabria	75,3	73,9	69,6	91,6
Castilla y León	73,3	71,7	64,7	93,3
Castilla - La Mancha	67,4	65,6	59,7	91,8
Cataluña	75,5	74,9	69,5	94,6
Comunitat Valenciana	69,4	70,0	63,7	94,8
Extremadura	63,6	65,7	58,7	94,0
Galicia	66,4	65,3	60,0	93,2
Madrid, Comunidad de	80,7	80,1	75,1	95,6
Murcia, Región de	67,1	68,8	61,1	95,5
Navarra, Comunidad Foral de	73,5	72,0	66,1	93,4
País Vasco	79,1	76,6	72,3	93,9
Rioja, La	71,4	71,3	63,4	95,1
Ceuta	76,1	76,9	74,8	94,7
Melilla	53,4	55,1	53,4	89,2

**Tabla 4: Porcentaje de usuarios de TIC por CCAA**

Aunque el tipo de servicio ofrecido por una EAFI, que incluye, o debería, un asesoramiento muy personalizado según el cliente, no parece a priori muy accesible a través de las TIC, los usuarios buscan continuamente información sobre los productos en los que están interesados, por lo que no podemos restar importancia al tipo de información que se muestra en la red y cómo se hace. De esta forma, y con una buena gestión de estos canales, MCP puede obtener una gran visibilidad de los servicios que ofrece, no sólo en la Región de Murcia, sino también en el ámbito nacional, permitiendo una mayor proyección.

#### 2.2.4 Económico

Como es de sobra conocido, la economía española está inmersa en una profunda crisis financiera desde el año 2008, lo que ha dinamitado todas las bases de su crecimiento, y hace que nos enfrentemos a un futuro cargado de riesgos e incertidumbres.

Aunque las perspectivas a corto plazo no son muy alentadoras y se prevé un proceso de recuperación lento, algunos sectores comienzan a arrojar noticias ligeramente esperanzadoras: durante la primera semana de Junio, los analistas de Barclays Research afirmaron que el PIB de España puede llegar a crecer hasta un 1,7% durante el próximo año, frente al 1,2% de crecimiento estimado para este año 2014. Los mismos augurios establecen que dentro de cinco años, en 2019, la tasa de paro aún seguirá por encima del 15%. Y eso, a pesar de que, según el citado informe realizado en Febrero del 2014, la reforma laboral ha provocado que sea necesario crecer menos para crear empleo.

A continuación repasaremos algunos indicadores que reflejan la evolución económica en los últimos años:

- **PIB:** según datos arrojados por el INE, en la Figura 1 podemos ver la evolución de los últimos años del valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final de España, así como las previsiones futuras:



Figura 1: Evolución y previsión del PIB en España 1971-2019

- **Tasa de Paro:** España posee una de las tasas de parados más altas de toda Europa tras seis años consecutivos de destrucción de empleo: en el año 2013, según el Instituto Nacional de Estadística, se perdieron 198.900 puestos de trabajo.

Sin embargo, los datos de crecimiento del paro a finales de año son ligeramente más alentadores que durante el primer trimestre y se aprecia algún síntoma de cambio de tendencia, respaldado por los datos arrojados por el Ministerio de Empleo del mes de mayo del año 2014, que indican que se redujo en 111.916 la cifra de parados del país.

En la Figura 2 podemos ver la evolución del número de parados de los últimos años hasta alcanzar los 5.896.300 personas sin empleo censadas en Diciembre del año 2013, según datos ofrecidos por la Encuesta de Población Activa.



Figura 2: Evolución del número de parados en España

Si nos fijamos el mapa por Comunidades Autónomas mostrado en la Figura 3, podemos ver que la tasa de desempleo en Murcia es ligeramente superior a la día nacional:



Figura 3: Tasa de desempleo por CCAA

- **Prima de Riesgo:** el sobreprecio que paga un país para financiarse en los mercados, en comparación con otro país o también llamado Prima de Riesgo, ha sufrido históricamente en España múltiples bajadas y subidas: tras la recesión experimentada a principios de los años 90's, durante finales de esa década y hasta el años 2007, se mantuvo en mínimos, alcanzando incluso un valor de 5.7 puntos por debajo del bund alemán. En ese momento comenzó un ascenso que alcanzó máximos históricos en junio del año 2012: España pidió a los socios del Euro un plan de salvamento de hasta 100.000 millones para rescatar su sistema financiero y la rentabilidad exigida a los bonos españoles se disparó hasta llegar al 7% con una prima respecto a Alemania de 650 puntos básicos.

Durante el año 2013, se experimentó una ligera mejoría tras un pequeño avance del PIB y la finalización del rescate de la banca española. En enero del 2014 se consiguió alcanzar valores por debajo de los 200 puntos y a principios del mes de junio se llegó a los 141 puntos, cifra en la que no se encontraba desde Julio del 2010.

Según se muestra en la figura ofrecida por [www.datosmacro.com](http://www.datosmacro.com) a partir de datos del INE, podemos ver la evolución que ha tenido este indicador entre los meses de marzo y junio del año 2014:

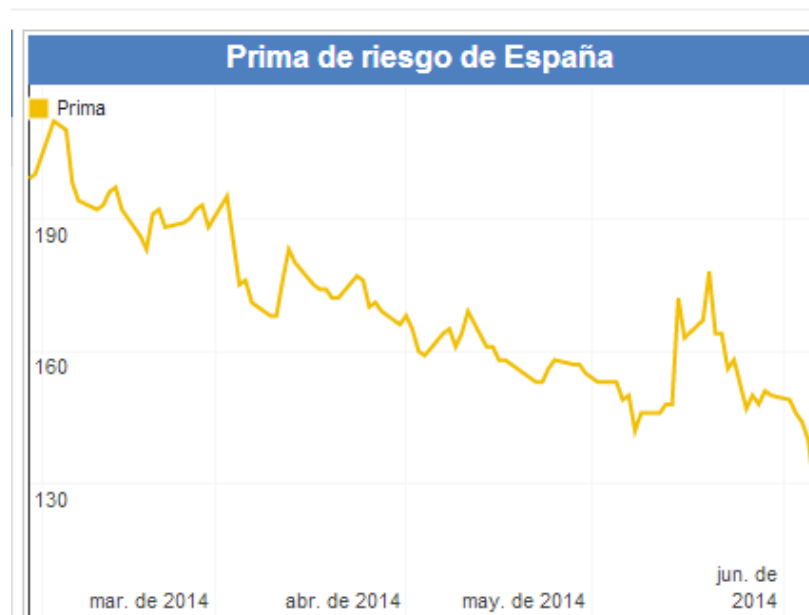


Figura 4: Evolución de la Prima de Riesgo,segundo trisemestre 2014



- **IPC:** el conjunto de precios de los bienes y servicios que consume la población residente en viviendas familiares en España (IPC) ha experimentado subidas y bajadas paradójicas desde el año 2012. Debido a las subidas de impuestos, tasas y precios públicos decretadas por el Gobierno para rebajar el déficit, se generó un encarecimiento generalizado en el peor momento para las economías familiares.

A finales del año 2013, los índices alcanzados por el IPC revelaban una ligera estabilidad muy esperada tras la escalada debida a circunstancias varias, como el copago farmacéutico, la subida del IVA y el encarecimiento de las matrículas universitarias.

En la figura podemos ver la evolución de la tasa de variación anual de la inflación subyacente (índice general sin alimentos no elaborados ni productos energéticos) y del IPC general facilitados por el Instituto Nacional de Estadística con los datos recabados de Diciembre de 2013:

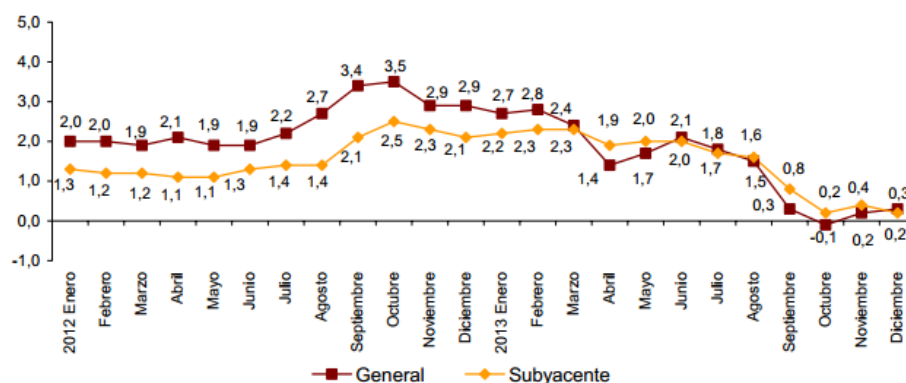


Figura 5: Evolución anual del IPC. Índice general y subyacente

En la Región de Murcia, el IPC analizado en Diciembre de 2013 se encontraba 0.1 puntos por encima del IPC nacional, con un tasa de subida del 0.4%.

A partir de los datos analizados, podemos ver que actualmente no nos encontramos en una situación económica ideal, sin embargo, esta circunstancia puede, incluso, resultar beneficiosa para MCP debido a la necesidad de los ciudadanos de obtener una mayor rentabilidad de su patrimonio. Este hecho, añadido a las buenas previsiones para los próximos



años, pone a MCP en una posición relativamente positiva, ya que tampoco hay que olvidar que, para invertir, se han tenido que poder cubrir previamente una serie de necesidades básicas.

Por otra parte, según comunicó la CNMV el pasado 13 de Abril a través de su director del Departamento de Autorización y Registro de Entidades de la CNMV durante la jornada de “EAFI y Agentes Financieros”, las EAFI son las figuras más baratas entre las que ofrecen asesoramiento a minoristas: la media de facturación del sector por importe efectivo es del 1,75%, mientras que en el segmento de las EAFI este importe baja hasta el 1,53% y de las entidades que ofrecen facturación por la revalorización de las carteras (el 85%) la media del cobro es del 14,89% mientras que en el segmento exclusivamente de las EAFI es del 13,35%. Además, hay un 60% de las entidades que ofrecen facturación por horas.

## **2.3 Análisis PORTER**

### **2.3.1 Rivalidad entre los competidores existentes**

Dado el poco tiempo transcurrido desde que se oficializó la figura de la EAFI, el número de competidores al que nos enfrentamos es relativamente pequeño: en la actualidad hay en España 130 EAFI, sin embargo, en una primera fase y dadas las circunstancias que hemos analizado (mentalidad financiera, entorno económico, figura empresarial desconocida, etc) nuestro primer objetivo es acceder a clientes con un patrimonio relativamente pequeño, no sólo por la capacidad de nuestros clientes sino también por la dificultad de vencer barreras psicológicas directamente con cantidades elevadas

A partir de la información disponible, es difícil establecer el tipo de cliente que trabaja con cada una de las EAFIS, ya que aunque en el registro de la Comisión Nacional del Mercado de Valores éstas indican, en su mayoría, que el capital mínimo para solicitar sus servicios esta en torno a los 1.000 €, hay bastantes entidades que centran sus esfuerzos en la gestión de patrimonios mucho más elevados.

Partiendo de los datos facilitados por la CNMV, sabemos que solo un 3% del patrimonio asesorado corresponde a contratos de carteras de menos de 600.000 €, por lo que, tomando como hipótesis que el patrimonio y la tipología del cliente se reparte de forma homogénea en todas las EAFI, asumimos que aproximadamente sólo

4 de las EAFI españolas serían competidores directos con un mercado objetivo similar al nuestro.

Adicionalmente, hay que considerar la presencia de competidores que no estén registrados en la CNMV por ser personas contratadas por cuenta de alguna de las EAFI reguladas, de forma que éstas puedan expandir su área geográfica de acción sin la necesidad de dar de alta una filial. Este tipo de figuras son difíciles de identificar y cuantificar, ya que no están censadas en ningún registro, por lo que lo único que podemos hacer es permanecer atentos a su aparición para hacer un pronto diagnóstico que nos permita realizar acciones a tiempo.

Debido a la personalización del servicio ofrecido y al desconocimiento generalizado de las EAFI, consideramos un aspecto básico de influencia la localización geográfica que permita una interacción física con el cliente, de forma que sea más accesible el acercamiento inicial y la creación de lazos de confianza.

Por ello, a partir de los datos recogidos de la web de la CNMV, en la que es obligatorio publicar las tarifas máximas aplicables, y a entrevistas realizadas a los directores de las distintas EAFI, y aunque en Murcia, hasta la fecha, sólo se ha establecido una EAFI, hemos hecho una ficha de las EAFI que están localizadas en zonas circundantes para analizar las tarifas, el valor añadido y determinar si suponen una competencia directa o no, obteniendo los siguientes resultados:

Jose María Soler Ruíz			
• <b>Ciudad:</b> Murcia			
• <b>Fecha establecimiento:</b> 19-Julio-2013			
• <b>Background:</b> EAFI como persona física. Según su website: Gestor de Renta Variable de SICAVs y Fondos de Inversión Asesoramiento de Grandes Patrimonios de Banca Privada. Por último, experiencia dentro de la Gestión de Inversiones para Family Office.			
• <b>Valor añadido:</b> Es la primera y la única EAFI en la Región. Actualmente sin competencia directa. Según el análisis realizado, no presenta otros aspectos diferenciadores.			
• <b>Actividad/Tarifas:</b>			
Asesoramiento en materia de inversión	Tarifa		
	%	Mínimo (€)	Euros por hora
Sobre el valor efectivo de la cartera asesorada (anual)	1,00	1000,00	-
Sobre la revalorización de la cartera asesorada (anual)	10,00	0,00	-
Por el tiempo dedicado a la prestación del servicio	-	-	150,00
Servicios Prestados Diversos			
Asesoramiento sobre estructura de capital y fusiones y adquisiciones	Número de horas previamente presupuestado		150,00
Elaboración de informes de inversión	Número de horas previamente presupuestado		150,00

Figura 6: Competidores MCP 1

### Juan Carlos Costa Tejedor

•**Ciudad:** Albacete

•**Fecha establecimiento:** 22-Julio-2011

**Background:** EAFI como persona física. Agente financiero en Banco Mediolanum, Trader en M&G Valores, Beta Capital Mees Pierson y Bravo Garayalde & Santos. Operador-arbitraje en Bravo Garayalde.

Ganador del concurso de EAFIs Morningstar, consiguió una rentabilidad del 23%.

•**Valor añadido:** Propietario y autor de la web kostarof.com, una conocida página de temas bursátiles y de inversión.

•**Actividad/Tarifas:**

Asesoramiento en materia de inversión	Tarifa		
	%	Mínimo (€)	Euros por hora
Sobre el valor efectivo de la cartera asesorada (anual)	1,20	1000,00	-
Sobre la revalorización de la cartera asesorada (anual)	30,00	0,00	-
Por el tiempo dedicado a la prestación del servicio	-	-	250,00
Servicios Prestados Diversos			
-	-	-	-
-	-	-	-

**Figura 7: Competidores MCP 2**

### José Velasco Aroca

•**Ciudad:** Albacete

•**Fecha establecimiento:** 9-Mayo-2014

•**Background:** EAFI como persona física. De muy reciente creación. No tiene página web ni ningún tipo de visibilidad en la red de sus actividades o su persona.

•**Valor añadido:** Sin información

•**Actividad/Tarifas:** Ni tarifas ni actividades disponibles.

**Figura 8: Competidores MCP 3**

### Gesem Asesoramiento Financiero, EAFI, SL

•**Ciudad:** Elche

•**Fecha establecimiento:** 2-Diciembre-2010

•**Background:** EAFI como persona jurídica. Asesoran patrimonios desde 300,000 €. Actualmente dirigido por 5 personas.

•**Valor añadido:** antes de que saliera la normativa de EAFIs, se constituyeron como agentes de Bankinter, y siguen conservando esta figura.

•**Actividad/Tarifas:**

Asesoramiento en materia de inversión	Tarifa		
	%	Mínimo (€)	Euros por hora
Sobre el valor efectivo de la cartera asesorada (anual)	0,80	-	-
Sobre la revalorización de la cartera asesorada (anual)	8,00	-	-
Por el tiempo dedicado a la prestación del servicio	-	-	200,00
Servicios Prestados Diversos			
Asesoramiento sobre estructura de capital y fusiones y adquisiciones	A pactar según contrato en funcion de los profesionales necesarios		-
Elaboración de informes de inversión	Número de horas previamente presupuestado		200,00

Figura 9: Competidores MCP 4

### Gestione de Finanzas, EAFI, SL

•**Ciudad:** Roquetas de Mar (Almería)

•**Fecha establecimiento:** 4-Marzo-2011

•**Background:** EAFI como persona jurídica. Dos socios fundadores, expertos en Banca Privada y Urbanismo. Master IEB.

•**Valor añadido:** uno de los directores posee título de European Financial Advisor (EFPA).

•**Actividad/Tarifas:**

Asesoramiento en materia de inversión	Tarifa		
	%	Mínimo (€)	Euros por hora
Sobre el valor efectivo de la cartera asesorada (anual)	5,00	500,00	-
Sobre la revalorización de la cartera asesorada (anual)	15,00	-	-
Por el tiempo dedicado a la prestación del servicio	-	-	500,00
Servicios Prestados Diversos			
Asesoramiento sobre estructura de capital y fusiones y adquisiciones	A pactar según contrato en funcion de los profesionales necesarios		-
Elaboración de informes de inversión	Número de horas previamente		500,00

Figura 10: Competidores MCP 5

### Antonio Bernabeu Bernabeu

•**Ciudad:** Alicante

•**Fecha establecimiento:** 11-Junio-2010

•**Background:** EAFI como persona física. Licenciado en CC. Económicas y Empresariales (Universidad de Alicante). Censor Jurado de Cuentas. Auditor de Cuentas inscrito en el ROAC y Asesor Financiero en materia de inversiones y de Corporate Finance.

•**Valor añadido:** fundamentalmente auditan a empresas. Fue la primera EAFI de Levante.

•**Actividad/Tarifas:**

Asesoramiento en materia de inversión	Tarifa		
	%	Mínimo (€)	Euros por hora
Sobre el valor efectivo de la cartera asesorada (anual)	2,00	1000,00	-
Sobre la revalorización de la cartera asesorada (anual)	10,00	-	-
Por el tiempo dedicado a la prestación del servicio	-	-	100,00
<b>Servicios Prestados Diversos</b>			
Asesoramiento sobre estructura de capital y fusiones y adquisiciones	A pactar según contrato en función de los profesionales necesarios		-
Elaboración de informes de inversión	Número de horas previamente		100,00

Figura 11: Competidores MCP 6

### GCapital Wealth Management, EAFI, SL

•**Ciudad:** Alicante

•**Fecha establecimiento:** 1-Noviembre-2010

•**Background:** EAFI como persona Jurídica. Son tres socios (dos de ellos extranjeros) que vienen de banca privada/inversión. Asesoran unos 30 millones de euros. Y captan gente a partir de 250.000 €.

•**Valor añadido:** gran parte del patrimonio que gestionan es de friends and family. Muy bien conectados.

•**Actividad/Tarifas:**

Asesoramiento en materia de inversión	Tarifa		
	%	Mínimo (€)	Euros por hora
Sobre el valor efectivo de la cartera asesorada (anual)	1,20	360,00	-
Sobre la revalorización de la cartera asesorada (anual)	10,00	-	-
Por el tiempo dedicado a la prestación del servicio	-	-	180,00
<b>Servicios Prestados Diversos</b>			
Asesoramiento sobre estructura de capital y fusiones y adquisiciones	A pactar según contrato en función de los profesionales necesarios		-
Elaboración de informes de inversión	Número de horas previamente		180,00

Figura 12: Competidores MCP 7

Con los datos obtenidos y una vez definido el tipo de cliente al que nos queremos dirigir en un primer momento, podemos descartar como competidores directos a Gesem Asesoramiento Financiero EAFI, SL y GCapital Wealth Management EAFI, SL, ya que gestionan carteras muy superiores a nuestro objetivo inicial. Además de la competencia directa que suponen estas empresas, no podemos olvidar a las entidades bancarias que siguen ejerciendo labores de asesoramiento “gratuito” a

sus clientes, ni a los llamados chiringuitos financieros, que prestan servicios de inversión de forma ilegal, pues se trata de entidades no autorizadas ni registradas en la Comisión Nacional del Mercado de Valores.

Es difícil conocer el número existente de este tipo de empresas, ya que suelen tener una duración temporal corta y realizan cambios de domicilio y denominación con frecuencia. Durante su corto periodo de vida, captan fondos de inversores inexpertos con promesas de elevadas rentabilidades en mercados financieros internacionales de derivados, de materias primas, de divisas o en productos exóticos, y todo ello, con bajo nivel de riesgo. La captación suele hacerse a través del telemarketing, de anuncios publicitarios o de Internet.

### **2.3.2 Amenaza de los nuevos competidores**

El hecho de que estemos hablando de un mercado abierto, que no posee elevadas barreras legales ni económicas, ya que la inversión inicial requerida es muy baja, y en el que el cliente puede elegir libremente al proveedor que más le convenga, junto con la reciente creación de la figura empresarial, hace pensar que el número de empresas de asesoramiento financiero independientes vaya a crecer de forma exponencial en los próximos años. Actualmente, según datos ofrecidos por la Comisión Nacional del Mercado de Valores, hay 21 EAFI a la espera de que se les conceda el registro y puedan comenzar su actividad.

Si miramos a nuestros vecinos europeos, las perspectivas del crecimiento del número de empresas aumenta: en Reino Unido el número ronda los 10.000 y más del 90% de los inversores utilizan asesoramiento independiente a la hora de crear y gestionar sus carteras.

### **2.3.3 Amenaza de productos y servicios sustitutivos**

Por otra parte, debido a los cambios regulatorios que está habiendo en el sector de las entidades bancarias, parece posible que en un futuro no muy lejano, éstas comiencen a crear divisiones de asesoramiento que cobren por éste y cuya estructura y funcionamiento se asemeje en las bases del negocio a las EAFI. Sin embargo, según un estudio realizado por el Instituto de Estudios Bursátiles, las opiniones de los inversores cada vez son menos favorables hacia los bancos y más favorables hacia estas figuras independientes.

#### 2.3.4 Poder de negociación con los proveedores

Aunque las EAFI desarrollan su actividad a través de servicios más que de productos, necesitan ciertos proveedores para conseguir cerrar el círculo de sus procesos. Éstos los podemos dividir en dos grandes bloques:

- **Aplicaciones informáticas o software especializado en el sector**

**financiero:** así como una infraestructura tecnológica que colabore en el desarrollo de su estructura, como por ejemplo Unidesys-SaaS, un sistema de información global que facilita la evolución del negocio y permite a las EAFI rentabilizar su inversión.

Puesto que el servicio que se ofrece a los clientes es totalmente personal, las herramientas que se utilicen tienen que permitir la operativa con instrumentos financieros y alternativos, que incluyan todo tipo de activos monetarios, de renta fija, variable, divisas, fondos y Sicav, planes de pensiones o derivados, además de materias primas, activos inmobiliarios o elementos de coleccionismo como el arte o las antigüedades y que faciliten la realización de informes detallados. Estas herramientas deben de facilitar el cumplimiento normativo impuesto por la CNMV, MIFID y otras normas sobre prevención de blanqueo de capitales.

Actualmente no hay muchas herramientas que se adecúen a estos requerimientos, pero hay otras opciones, de coste elevado, como puede ser el outsourcing de estos servicios en proveedores de tecnología para asesoramiento como Openfinance o TechRules, que garantizan, adicionalmente, que la entidad no va a dar recomendaciones no idóneas, porque realiza un control previo a la propuesta, sin limitar el nivel de personalización. Además, guarda el histórico y realiza un listado de las mismas, junto a los tests. Por último, genera un seguimiento de las carteras, alertando si hay alguna desviación con respecto al perfil del cliente o a la rentabilidad y al riesgo objetivo. Todas las recomendaciones, firmadas por el cliente, quedan almacenadas en el sistema, lo que ayuda a dar a la CNMV la información necesaria.

Finalmente queda la opción de desarrollar, de forma autónoma o en colaboración con un consultora externa, una herramienta propia a partir de software modular.

Sin embargo, en una primera fase de la empresa, se puede recurrir a personal aislado que realice labores de administración y que vele por el cumplimiento normativo.

- **Entidades bancarias:** Al final, el inversor espera de su asesor no sólo el consejo sino “cerrar el círculo”, poder comprar o suscribir lo más fácilmente posible los productos que se le recomiende sin tener que acudir, como es normal, a diferentes entidades. Por lo tanto, un asesor financiero independiente debería buscar o tener alternativas de entidades financieras como principal proveedor (“prime broker”). En concreto, el profesional independiente trabajará con sus proveedores (banco necesariamente) porque le ofrezcan productos, servicios y la confianza que necesite, así como plena independencia para evitar los conflictos de intereses y que la alineación de intereses en la cadena de servicio cliente – asesor – entidad sea única y fluida.

### 2.3.5 El poder de negociación de los clientes

Dentro del mundo financiero y en particular en el de las empresas de servicios de inversión, los productos o servicios que se ofrecen están muy poco estandarizados, y más particularmente en la parte de asesoramiento, donde se ofrecen soluciones específicas para cada cliente.

En un país fuertemente bancarizado, los clientes españoles tenían prejuicios muy arraigados a la hora de pagar por servicios de asesoramiento que su entidad les ofrecía, en apariencia, gratuitamente. Esta circunstancia ha cambiado con la llegada de la crisis: la confianza de los inversores en las entidades financieras, en las que valoraban el servicio que recibían, la oferta de productos simples, de fácil contratación, con rentabilidad adecuada y en apariencia sin coste, ha desaparecido al encargarse la realidad de demostrar que ninguna de estas creencias es cierta.

Es en estos momentos, en medio del descontento del cliente, cuando éste comienza a mostrar la necesidad de buscar algún profesional ajeno a la cadena de comercialización de los instrumentos financieros contratados, mostrando una mayor predisposición a pagar por un asesoramiento personalizado, movidos por el boca a boca, pero también por los esfuerzos que realizan las EAFI para atraerles y derribar el muro del cliente vinculado a la entidad bancaria.



A continuación vamos a analizar los clientes potenciales que podrían solicitar nuestros servicios de asesoramiento y a partir de los que, adicionalmente, podríamos vender los servicios auxiliares que ofrecemos.

Atendiendo a los datos de particulares reflejados en la encuesta que realizó el IEB con población española de más de 30 años y que estuvieran en disposición de un montante económico susceptible de ser invertido superior a los 20.000 euros, y ante la pregunta de si estarían dispuestos a tener un asesor financiero, encontramos los siguientes porcentajes:

	Porcentaje
No	31,60%
Si, si me resultase económico	57,90%
Si, si mejora el rendimiento de mi inversión	10,50%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>

**Tabla 5: Porcentaje de individuos dispuestos a tener un asesor financiero.**

En la figura podemos ver que un alentador 70% de los encuestados, están inclinados a la contratación de este tipo de servicios, por lo que con una buena estrategia que ofrezca confianza, rigor profesional y buenos resultados, poco a poco los clientes potenciales se convertirán en clientes reales al ser conscientes de que necesitan un asesor financiero al igual que un asesor fiscal o un médico de cabecera.

Adicionalmente, según la misma fuente, y teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

- ✓ Elevada dificultad para obtener información de carácter económico, sobre todo si hace referencia al patrimonio disponible para inversión.
- ✓ Estimación que el porcentaje de población española con un montante superior a 20.000 euros para invertir es del 11% del total en 2012.
- ✓ La evolución anual del PIB en el 2013 fue del -1,2%.
- ✓ Se considera que el porcentaje de la población menor de 20 años con capacidad de inversión de 20.000 € o superior es descartable.
- ✓ La población española a finales del año 2013 era de 46.609.700 habitantes.
- ✓ La encuesta refleja los siguientes datos respecto a la cantidad disponible para invertir:

	Porcentaje
De 20.000 a 50.000	59,50%
De 50.000 a 150.000	23,50%
De 150.000 a 300.000	10,20%
De 300.000 a 500.000	4,00%
De 500.000 a 1.000.000	2,20%
Más de 1.000.000	0,60%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>

**Tabla 6: Distribución por tramos de capital disponible para invertir encuestados**

Podemos realizar una extrapolación a finales del año 2013 del número de clientes potenciales con los que podríamos contar, dando como resultado 2.133.100 personas por encima de los 30 años y con un capital disponible para la inversión de más de 20.000€. La distribución por tramos del capital sería de la siguiente manera:

	Número de Personas
De 20.000 a 50.000	1.269.194
De 50.000 a 150.000	501.278
De 150.000 a 300.000	217.576
De 300.000 a 500.000	85.324
De 500.000 a 1.000.000	46.928
Más de 1.000.000	12.799
<b>Total</b>	<b>2.133.100</b>

**Tabla 7: Estimación Nº personas por tramo de capital disponible para invertir**

Particularizando para el caso de la Región de Murcia, que supone un 3,16% de la población nacional, y que tuvo una variación del PIB de un 0,5% por debajo de la media nacional, podemos suponer un total de 67.141 personas bajo esta circunstancia.

Teniendo en cuenta que la encuesta refleja que un 2,3% de la población encuestada no cuenta con ningún tipo de asesor financiero (incluyendo entidades bancarias, consultas online), y el porcentaje mentado de personas que pagarían por él, obtendríamos un total de 34.343 clientes potenciales en España completamente nuevos en el ámbito del asesoramiento financiero, y 787.766 de personas que ya son asesorados pero con tendencia positiva a cambiar de asesor, bien por cambiar a una tarifa más económica o bien por mejorar la rentabilidad.

En cuanto a la Región de Murcia, las cifras quedarían: 1.081 para clientes de asesoramiento nuevos y 24.795 para clientes ya asesorados que estarían dispuestos a cambiar.

Si inicialmente vamos a focalizar nuestros esfuerzos en pequeños inversores, y centramos los datos en los dos tramos más bajos de capital, que cubren hasta los 150.000€, tendríamos 682.351 clientes potenciales en todo el país y 21478 en la Región de Murcia, que estarían dispuestos a pagar y que, o bien no reciben ningún tipo de asesoramiento, o que si lo reciben, les gustaría cambiar de proveedor.

En cuanto a los datos económicos de posibles clientes empresariales, y acorde con los datos ofrecidos en la página web del Instituto de Fomento de la región de Murcia, encontramos que sólo en la Región de Murcia hay 1298 empresas con una rentabilidad superior al 10% y con un resultado del ejercicio del año 2013 mayor al medio millón de Euros.

En particular, 43 de estas empresas son empresas familiares y 36 de ellas no pertenecen a ningún grupo empresarial, lo que hace de ellas unos clientes muy atractivos, puesto que nos ofrecen la oportunidad de trabajar no sólo con la parte industrial sino también con el patrimonio personal asociado. Además, este tipo de empresas resultan más asequibles para proveedores locales si no pertenecen a ningún holding y son ellos los que tienen pleno control sobre sus decisiones.

Aunque no disponemos de datos de este tipo de empresas de todo el territorio nacional, podemos estimar, a través del porcentaje que supone la Región de Murcia dentro del PIB del país, que habría 1.141 empresas con los mismos resultados.

De esta forma, vemos que a pesar de la cultura actual y de la crisis en la que estamos inmersos en el país, aún queda un gran número de clientes potenciales a los que se puede aspirar ofreciendo un producto atractivo, precios competitivos y un servicio de calidad.



### 3- MED CAPITAL PARTNERS

Med Capital Partners, en adelante MCP, se plantea ante el aumento en la cultura financiera de la sociedad actual y el creciente número y variedad de fondos de inversión que se ofertan en el mercado financiero y que puede, en lugar de suponer una buena oportunidad, convertirse en un problema para el inversor potencial si no se cuenta con el asesoramiento adecuado.

MCP es fundada por tres socios fundadores, profesionales de distintos perfiles con amplia y reconocida trayectoria en los ámbitos de la gestión patrimonial, en el asesoramiento corporativo y en el funcionamiento empresarial, con la idea de ofrecer un asesoramiento financiero totalmente independiente, objetivo y en el que los clientes puedan confiar a la hora de diseñar sus carteras de fondos de inversión.

Adicionalmente, y acorde con las atribuciones permitidas por la CNMV para las EAFI (ver Tabla 1), entre las que se incluyen ciertos servicios auxiliares, se partirá de los clientes asesorados por MCP para realizar acciones de venta cruzada de servicios de asesoramiento en procesos de estrategia industrial y de fusión y adquisición empresarial. Con esa idea, y aunque el core del negocio es el asesoramiento financiero, se diseña una estructura que permita dar cobertura también a este tipo de servicios.

#### 3.1 Estructura

Legalmente, MCP se va a constituir como una Sociedad de Responsabilidad Limitada: SL, debido principalmente, a las siguientes ventajas:

- Relativa sencillez en cuanto a trámites burocráticos, tanto en la constitución como en el funcionamiento. Permite la facturación en el mercado español con facilidad.
- Bajo capital mínimo exigido: costes de constitución asequibles, entorno a los 600€, y un capital social mínimo de 3000 €, que una vez desembolsado puede destinarse a uso empresarial.
- Responsabilidad frente a acreedores limitada al capital social y a los bienes a nombre de la sociedad.
- Posibilidad de fijar un sueldo para los fundadores y desgravarlo como gasto.

Internamente, la estructura organizacional va a ser de tipo divisional, estando formada cada una de las divisiones por una workforce o área de trabajo, teniendo recursos funcionales propios, de la siguiente forma:

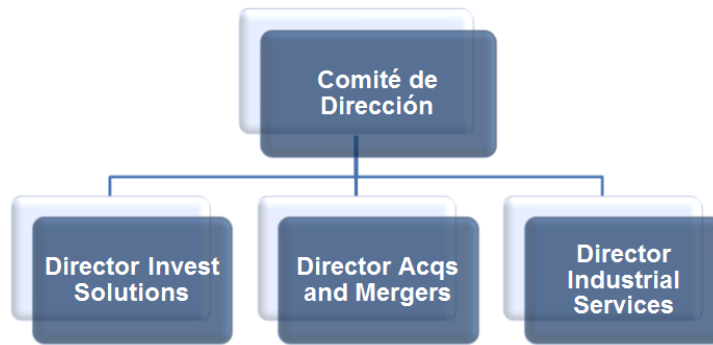


Figura 13: Estructura organizativa MCP

En la figura podemos identificar las siguientes áreas:

- **Comité de dirección:** estará formado por los tres socios fundadores, aunque puntualmente, y bajo petición de los miembros del Comité, se podrán incorporar otros miembros pertenecientes a los stakeholders, como inversores o “business angels” si los hubiera.

Desde este Comité se tomarán la mayoría de las decisiones corporativas que afecten al funcionamiento común de las tres áreas definidas:

- ✓ Garantizar la viabilidad del negocio: el Comité debe garantizar que se toman decisiones que son viables para el negocio (ya sea a corto, medio o largo plazo), que es sostenible y que puede ser desarrollado por la empresa con garantías.
- ✓ Buscar fórmulas y caminos de crecimiento del negocio de forma continuada.
- ✓ Fijar el marco estratégico de la empresa y asegurar que las tres áreas toman decisiones siendo coherente con ese marco.
- ✓ Analizar y tomar decisiones legales, operativas, financieras y de gestión de personal.
- ✓ Crear una organización efectiva y eficiente, diseñando un organigrama y una estructura alineados con los objetivos marcados.
- ✓ Analizar y decidir sobre los temas propuestos por cada una de workforces.

- ✓ Seguimiento y evaluación periódico del grado de cumplimiento de objetivos de la compañía y toma de decisión en caso de desviaciones en los mismos.
- ✓ Analizar, proponer y seguir los aspectos metodológicos a considerar
- IS (Invest Solutions): Asesoramiento en Materia de Inversión. Es la actividad core de nuestro negocio y está relacionada directamente con el asesoramiento financiero de clientes particulares, gestión del patrimonio o inserción en proyectos filantrópicos (más detalle en apartado “Servicios ofrecidos”).
- Acqs and Mergers : Asesoramiento empresarial en procesos de Fusión y Adquisición. Abarca un amplio espectro de tipos de asesoramiento financiero, operativo y estratégico en procesos de reestructuración, de fusiones y adquisiciones empresariales (más detalle en apartado “Servicios ofrecidos”).
- Industrial Services : Asesoramiento empresarial en estrategia industrial, incluye soporte en procesos de auditoría, externalización o diseño de estrategia de una determinada actividad (más detalle en apartado “Servicios ofrecidos”).

La tarea comercial principal será ejecutada a través de Invest Solutions, que facilitará el acceso al resto de áreas. Las labores operativas las realizará cada una de las workforces, dirigidas individualmente por cada uno de los tres socios.

Aunque no parece probable debido a la relación entre los miembros del equipo, se establecen los siguientes criterios internos de comunicación que garanticen la correcta comunicación entre todas las partes y una correcta coordinación:

- Reuniones del Comité de dirección semanales: para realizar tareas de seguimiento exhaustivo durante, al menos, el primer año de operaciones de la empresa. En caso de que se invitó a los Comités a alguna otra persona, se establecerán reuniones internas entre los tres socios al menos una vez por semana.
- Realización de un informe mensual para exponer a las dos áreas restantes los principales logros conseguidos, lecciones aprendidas, dificultades encontradas, temas adicionales.
- Generación de una matriz de responsabilidades en la que se especifique: tarea asignada, responsable, revisor, aprobador, fechas límite para su finalización.

Adicionalmente, y ya que la administración se confía a más de dos personas, como órgano de administración y de representación de la sociedad mercantil, se establece un

Consejo de Administración, en el que se adoptarán las decisiones por mayoría y que reportará, al menos, de forma anual.

Una posibilidad para el futuro es implantar un área transversal y común a las otras tres que se ocupe de la parte de formación, tanto a nivel interno como externo, que gestione servicios de charlas, conferencias y cursos como nuevo servicio de nuestra cartera. Por otra parte, y debido a las exigencias legales y normativas de las EAFI, es posible establecer un departamento de reporting que facilite y/o realice estas tareas de forma centralizada para que los recursos de las workforces puedan concentrarse en otro tipo de tareas más operativas.

### 3.2 Equipo Fundador

MCP es creada por tres socios fundadores con los mismos derechos y obligaciones. Cada uno posee una formación diversa, lo que hace del equipo un ente multidisciplinar con habilidades, intereses y conocimientos complementarios.

A continuación incluimos un resumen curricular de cada uno de los socios:


Socio 1: Investment Solutions	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Formación Académica:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ European Financial Advisor Certificate; European Financial Planning Association (EFPA)</li> <li>✓ Business Administration, Finance Universidad Carlos III, Madrid</li> </ul> </li> <li>• <b>Experiencia Profesional más relevante:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Executive Sales – Associate (J.P. Morgan Asset Management, julio 2007 – Actualidad)</li> <li>✓ J.P. MorganFixed Income Trading Desk (Sales Support, J.P. Morgan, Septiembre 2006 – julio 2007)</li> </ul> </li> <li>• <b>Habilidades Personales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Marcada capacidad comercial,</li> <li>✓ Carácter carismático</li> <li>✓ Afán de superación.</li> </ul> </li> <li>• <b>Valor añadido:</b> <p>Extensa experiencia en el sector de la inversión, incluyendo labores de preventa y venta. Es el único de los socios que hasta la fecha tiene el título de EFPA y la experiencia probada para conseguir la certificación de la CNMV.</p> </li> </ul>	

Figura 14: Socio fundador MCP 1



### Socio 2: Acqs and Mergers

- **Formación Académica:**

- ✓ Master en Auditoria y Desarrollo Directivo, ICADE
- ✓ Master en Corporate Finance y Banca de Inversión, IEB
- ✓ Master en Banca y Finanzas, Escuela de Finanzas Aplicadas.
- ✓ Ciencias Económicas, UMU



- **Experiencia Profesional más relevante:**

- ✓ Senior Analyst - Financial Advisory Services (Deloitte, Septiembre 2010 – Actualidad)
- ✓ Consultoría Estratégica (Management Solutions, Enero de 2010 – Septiembre de 2010)

- **Habilidades Personales:**

- ✓ Personalidad persistente
- ✓ Gran capacidad de análisis.

- **Valor añadido:**

Persona muy formada, extensa cultura financiera y gran experiencia en el ámbito de la valoración de empresas, negocios, paquetes accionariales, activos intangibles y fondos de comercio.

Figura 15: Socio fundador MCP 2

### Socio 3: Industrial Services

- **Formación Académica:**

- ✓ MBA Part Time (Instituto de Empresa, Enero 2011 – Marzo 2012)
- ✓ Ingeniero Superior de Telecomunicaciones, Sistemas y redes de Telecomunicación (UPCT, 2001 – 2006)



- **Experiencia Profesional más relevante:**

- ✓ Project Manager at ISBAN (AXIS CORPORATE for ISBAN, Noviembre 2008-Actualidad)
- ✓ Technical consultant (Telefónica, Mayo de 2008 – Noviembre de 2011)
- ✓ Planning Engineer (Técnicas Reunidas, Septiembre 2006 – Mayo 2008)

- **Habilidades Personales:**

- ✓ Habilidades sociales
- ✓ Proactivo y dinámico
- ✓ Ambicioso.

- **Valor añadido:**

Elevado número de contactos en el ámbito empresarial. Es el único que posee formación orientada a la gestión de empresas. Gran experiencia en proyectos de riesgos de crédito y análisis de datos.

Figura 16: Socio fundador MCP 3

### 3.3 Misión, Visión, Valores

- **Misión:** Nuestra misión es ofrecer servicios de asesoramiento y consulta financieros de calidad en la gestión y planificación patrimonial, de forma independiente y transparente, que permita a nuestros clientes obtener un rendimiento óptimo de sus inversiones y patrimonio.
- **Visión:** Nuestra motivación es ser el médico de cabecera financiero de familias, particulares y empresas de todos los ámbitos: una referencia y apoyo de confianza para aquellas personas que quieran obtener un rendimiento de su patrimonio, porque con MCP, tu dinero vale más.
- **Valores:** En MCP tratamos a nuestros clientes como si fueran parte de la familia, pensamos en ellos como personas, con sus preocupaciones y somos conscientes de que, sea éste más o menos amplio, su patrimonio es suyo y por lo tanto necesitan obtener lo mejor de él. Por eso hemos desarrollado concienzudamente los valores que nos servirán de apoyo para alcanzar nuestra visión:

- ✓ **Independencia:** MCP no es una filial ni pertenece a ninguna entidad financiera. No tenemos preferencias, tendencias ni vínculos con productos financieros específicos más allá de las necesidades que detectemos en cada cliente.

Eliminamos cualquier tipo de conflicto de intereses evitando ingresos de terceros ajenos a los honorarios directos que cobramos a los clientes por nuestros servicios. Nuestra única guía es ofrecer servicios adaptados a cada persona.

- ✓ **Excelencia:** MCP está formado por un equipo multidisciplinar, movidos por el deseo de satisfacer a los clientes a través de su probada formación y experiencia, que pone al servicio de los contratantes soluciones pragmáticas, basadas en el análisis y en el conocimiento del mercado de la gestión patrimonial, inversiones y family offices.
- ✓ **Transparencia:** MCP elimina cualquier conflicto de interés que pueda afectar al cliente, y ofrece un servicio integral transparente de principio a fin, presentando a los clientes la base de todos los procesos de recomendación y decisión: en MCP adaptamos las explicaciones al nivel financiero de nuestro interlocutor, para que en todo momento sea consciente de las

alternativas reales de inversión que posee, así como de las consecuencias o riesgos en los que puede incurrir en cada caso.

- ✓ **Enfoque Personas:** aunque puede haber similitudes, en Med Capital sabemos que cada cliente es único y debe ser tratado como tal, por eso realizamos una elaborada tarea previa de análisis que nos permita conocer las particularidades, posibilidades y expectativas de cada persona. Focalizamos nuestro esfuerzo en las necesidades de nuestros clientes tomando como principal activo a nuestra gente.
- ✓ **Sensatez:** porque sabemos que con el dinero no se juega, porque con el nuestro no lo haríamos, en MCP no tomamos decisiones precipitadas . Cada asesoramiento, cada consejo que ofrecemos viene tras largos ejercicios de análisis en los que ponderamos las necesidades y perfiles de nuestros clientes y los aunamos con las restricciones y políticas del mundo de la inversión, para alcanzar un punto óptimo de rendimiento.
- ✓ **Discreción:** en MCP sabemos la importancia que tiene para nuestros clientes mantener intacta su privacidad, relativa a su patrimonio, al carácter de sus inversiones y a su propia identidad, por eso nos comprometemos a ofrecer un servicio completamente estanco e individual para cada uno de ellos.

### 3.4 Ética y Responsabilidad Social Corporativa:

En Med Capital no estamos dispuestos a conseguir una mayor rentabilidad a costa del desconocimiento generalizado que existe de las inversiones. Nuestro proyecto se basa en establecer una relación de confianza absoluta con todos y cada uno de nuestros clientes. Hemos establecido las siguientes premisas éticas que nos ayuden a conseguir y mantener relaciones duraderas y estables con las personas que soliciten nuestros servicios:

- **Prontitud:** sin comprometer en lo más mínimo la calidad, nuestro objetivo es finalizar el proceso de asesoramiento en el menor tiempo posible. El asesoramiento no tiene por qué suponer un proceso largo y tedioso.
- **Valor:** sólo aceptamos dar cobertura a servicios en los que pensemos que podemos aportar un valor añadido al cliente.

- Servicios, no productos: alineamos nuestros intereses con los de nuestros clientes, no con productos concretos. Aportamos transparencia en los encargos con explicaciones y conclusiones claras y concisas.
- Elección: nuestros clientes tienen plena independencia en su relación con MCP, de forma que pueden finalizar su relación con la empresa en cualquier momento que así lo deseen.  
De igual manera, no tienen que contratar un número mínimo de nuestra cartera de servicios. Nuestros profesionales ofertarán sólo aquellos servicios que puedan considerar interesantes como solución a los casos particulares y el cliente puede elegir, si lo considera conveniente, aquel que le convenza. No intentamos vender sino ayudar.
- CFA: en el ámbito del asesoramiento financiero, seguimos los principios éticos establecidos por el CFA Institute ([www.cfainstitute.org](http://www.cfainstitute.org)) en el "Código Ético y Normas de Conducta Profesional".

En MCP queremos incorporar a nuestra estrategia de gestión de la empresa ciertos aspectos medioambientales y sociales. Con los siguientes compromisos, queremos realizar nuestra pequeña contribución al desarrollo sostenible e incrementar la confianza de nuestros clientes con un comportamiento ético y transparente

- Seguridad integral del sistema financiero: buscamos privacidad, transparencia y seguridad en todos los aspectos del mundo de la inversión. Primero las personas.
- Medio Ambiente: pese a que nuestros servicios no tienen un gran impacto medioambiental, en MCP somos conscientes de que todos los gestos tienen su valor. Por eso exigimos a nuestros trabajadores una actitud respetuosa y diligente hacia el Medio Ambiente, con un correcto tratamiento de los residuos, ahorro energético, política de impresión mínima y adecuada gestión del agua, un aspecto especialmente preocupante en Murcia, nuestra principal región de funcionamiento.
- Tolerancia Cero con la corrupción: en MCP exigimos transparencia en todos nuestros proyectos y estamos plenamente comprometidos a no tolerar ningún tipo de fraude, corrupción o situación que pueda llevar a engaño a cualquier de nuestros grupos de interés.

- Diálogo con los Stakeholders: a través de reuniones informativas e informes periódicos. Adicionalmente, los profesionales de MCP siempre están disponibles para aclarar cualquier duda o inquietud que cualquier persona perteneciente a nuestros grupos de interés pueda plantear.

#### **3.4.1 Objetivos estratégicos:**

En MCP estamos determinados a conseguir un crecimiento notable y medible en nuestros dos primeros años de vida. Para ello, hemos definido los siguientes objetivos estratégicos, que esperamos alcanzar antes de la finalización del segundo año:

- Ofrecer un servicio de calidad a todos nuestros clientes.
- Ampliar la cartera de servicios ofertados a nuestros clientes: formación y servicio web
- Ampliar el radio de acción de la compañía a través de la captación de clientes de otras zonas geográficas
- Contar con profesionales de calidad que aseguren la excelencia en nuestros servicios a los clientes.

### **3.5 Propuesta de Valor**

Dada la intensidad competitiva definida por el análisis externo, nuestras capacidades y puesto que las atribuciones propiamente dichas de las EAFI están bien definidas y bastante delimitadas, hemos desarrollado nuestra apuesta de valor centrándonos en ofrecer un servicio basado en la excelencia a un precio asequible. Por eso, no sólo hemos planteado una política de tarifas inferior a la media nacional y a la de nuestros competidores, sino que además, retribuimos a aquellos clientes que confían en nosotros, ofreciéndoles precios especiales con grandes descuentos. De esta forma, todos los clientes que renueven su contrato con nosotros (ver apartado 4.6. Precio) se verán beneficiados por un esquema de tarifas descendentes: cuanto más tiempo estén con nosotros, menos tienen que pagar y mayor rentabilidad pueden obtener.

Sin embargo, este sistema de precios no está reñido con ofrecer servicios de calidad, nuestra apuesta es conocer a nuestros clientes, sus necesidades y a partir de ellas desarrollar procesos acordes con la realidad, trabajando con expectativas alcanzables y con plazos reales. Nuestra propuesta de valor es la confianza a través de la creación estructuras más estables, sostenibles y coherentes con sus principios, objetivos y restricciones. Para ello, contamos con la experiencia de nuestro equipo que ponemos

a disposición de nuestros clientes junto con buenas prácticas y nuevas ideas de inversión para que puedan utilizar y adaptar aquello que sea coherente con su situación particular y familiar.

Gracias a la amplia encuesta realizada por el IEB sobre aspectos fundamentales del asesoramiento financiero, podemos conocer los ámbitos más valorados por los encuestados y diseñar una apuesta de valor que cubra estas necesidades. En la figura se muestran cómo se reparten los porcentajes en la valoración de algunos aspectos:

	Formación	Experiencia	Desarrollo profesional continuo	Relación personal	Independencia	Atención a mi perfil	Diversidad de productos	Claridad del servicio	Tarifas concretas	Menores costes de intermediación
Nada	1,7	1,4	1,8	1,4	1,7	1,8	1,5	1,7	1,5	2,1
Poco	2,1	1,5	3,9	4,0	3,6	5,2	5,1	4,0	4,8	3,7
Normal	5,5	9,4	11,7	13,1	13,8	11,4	16,1	13,2	12,8	12,8
Mucho	33,0	23,1	34,0	25,4	20,1	23,9	35,1	16,5	13,8	22,8
Fundamental	57,8	64,6	48,7	56,1	60,9	57,6	42,2	64,6	67,1	57,1
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Tabla 8: Porcentajes de valoración aspectos asesoramiento**

En la tabla podemos ver cómo, de los 12 campos evaluados, 2 de los más valorados como fundamentales son las tarifas concretas y la claridad del servicio. Hay que destacar una puntualización ofrecida en los resultados de la encuesta: para las personas que utilizan el asesoramiento financiero independiente no resulta tan fundamental como en los demás tipos de asesor, el factor “experiencia”.

Para dar respuesta a los requerimientos de los clientes, destacamos las siguientes ramas de nuestra estrategia:

- Ventajas para contratos de asesoramiento continuado. En MCP cuidamos a los clientes que confían en nosotros a largo plazo, permitiéndonos que cuidemos de sus inversiones de forma continuada, por eso hemos diseñado una política de reducción progresiva de tarifas, que nos permite aplicar interesantes descuentos anuales para aquellos clientes que renueven con MCP.
- A través de un servicio centralizado eliminamos molestias y papeleos a nuestros clientes. A través de una sola organización pueden dirigir su patrimonio familiar y empresarial.

- Al no aceptar retrocesiones de las diferentes entidades, garantizamos a nuestros clientes la máxima transparencia e independencia.
- Definimos una política exhaustiva de la gestión del riesgo con nuestros clientes, para ser capaces de asegurar la máxima rentabilidad clasificando a nuestros clientes dentro de un perfil de riesgo. En función de éste, definimos diferentes formas de trabajo, objetivos de rentabilidad y tarifas específicas.
- En MCP identificamos los costes, tanto visibles como no visibles, para reducirlos al máximo y de esta manera incrementar la rentabilidad de la cartera de nuestros clientes sin que crezca el riesgo vinculado.

Nuestro objetivo es prestar atención a los clientes. Dejamos de lado los intereses reportados por productos o entidades y sólo nos focalizamos en aquello que pueda satisfacer las necesidades de éstos, por ello, y como parte de esta política, el mayor beneficio de MCP va de la mano de la rentabilidad del cliente.

Tras el análisis realizado de la metodología implantada en la mayoría de las EAFI, establecemos las siguientes diferencias:

Med Capital Partners	EAFI Tradicional
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Política de precios reducida, menor a la media de EAFI nacional y de nuestros competidores más cercanos.</b></li> <li>• <b>Descuento para clientes con servicios continuados o con combo de servicios.</b></li> <li>• <b>Servicio generalista integrado de asesoramiento financiero, procesos de adquisición de empresas y estrategia industrial.</b></li> <li>• <b>No aceptamos Retrocesiones</b></li> <li>• <b>Búsqueda de rentabilidad con gestión específica del riesgo en función del perfil del cliente.</b></li> <li>• <b>Foco en el cliente: tarifas basadas en la rentabilidad generada por la cartera.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tarifas elevadas sin una propuesta de valor diferenciadora.</b></li> <li>• <b>Relación cliente-proveedor. Tarifas indiscriminadas</b></li> <li>• <b>Servicio diferenciado de asesoramiento financiero, procesos de adquisición de empresas y estrategia industrial.</b></li> <li>• <b>Cobro de retrocesiones.</b></li> <li>• <b>Búsqueda de rentabilidad.</b></li> <li>• <b>Tarifas por servicio.</b></li> </ul>

Tabla 9: Comparativa Propuesta de valor MCP/EAFI





## 4.-PLAN DE MARKETING

### 4.1 Definición de estrategia de Marketing

Tras el análisis de nuestras expectativas y del entorno en el cual se pretende ubicar MCP, hemos identificados como clientes potenciales a todas aquellas personas con nivel adquisitivo medio-alto, que bien en su propio nombre, de forma particular, o como representante con elevado poder de decisión en un entorno empresarial, quieran rentabilizar su patrimonio.

A priori, y al menos durante una primera fase, no exigimos un mínimo de capital disponible para aceptar a un cliente en nuestra cartera, pero debido al tipo de servicios que ofrecemos, es necesario tener “algo” con lo que invertir.

Con los datos obtenidos de la encuesta realizada por el IEB, es posible establecer un posible retrato robot de lo que podría ser el grueso de nuestros clientes, que tendrían las siguientes características:

- ✓ **Edad:** 35-60 años. Individuos que bien por el tiempo que llevan trabajando o porque ya han podido cobrar herencias, tienen un buen nivel adquisitivo. Además, es gente lo suficientemente joven como para aspirar a más, incluso aunque eso conlleve cambios asociados, pero lo suficientemente formados e interesados en aspectos económicos, con una cultura financiera relativamente avanzada. Dentro de este grupo, la predisposición a pagar por este tipo de servicios va creciendo con la edad: hasta los 40 años se asocian con la gratuidad del servicio, de 40 a 60 años se muestran conformes con la idea de pagar un servicio base, y a partir de los 60, prefieren pagar en función de los beneficios.
- ✓ **Sexo:** Masculino. Aunque la sociedad está evolucionando, son hombres los que aún ocupan la mayoría de los puestos importantes en las empresas, sobre todo en ciudades pequeñas en las que no es tan habitual que la mujer desarrolle la misma carrera que el hombre. Por otra parte, según la encuesta realizada, los hombres son más proclives a pagar por estos servicios, mientras que el sexo femenino se inclina sólo por pagar en función de la rentabilidad alcanzada por sus inversiones.
- ✓ **Nivel cultural:** medio alto, habiendo cursado estudios superiores y laboralmente en activo. La inclinación hacia la gratuidad viene en su mayoría

de encuestados sin estudios superiores, que se muestran poco proclives al pago por servicio.

En el presente documento vamos a analizar el plan de negocio e implantación de MCP durante los primeros 24 meses, con la idea de generar una demanda en el mercado de inversores actual y crear una reputación a través de clientes que soliciten servicios puntuales. A los clientes que contraten asesoramiento financiero, se le ofrecerá completar sus servicios a través de la consultoría financiera empresarial, de forma que obtengan un proceso integrado que cubra todas sus necesidades.

En una segunda fase, se busca la conversión en una empresa de confianza en la que depositar la gestión integral del patrimonio de un cliente, como hemos comentado previamente: un médico de cabecera financiero que proporcione un servicio continuado.

La diferenciación de nuestro servicio es introducir la inversión en un entorno de seguridad para el cliente, incluyendo una dedicación exclusiva a sus necesidades, pudiendo ofrecer un servicio totalmente personalizado, con tarifas dedicadas y gestión integral del perfil de riesgo del inversor.

Una vez finalizada esta primera fase, se espera una afluencia mayor de clientes, con peticiones de servicios diversas y que precisen de una menor acción comercial previa.

## 4.2. Servicios Ofrecidos

A través de la plena dedicación y un trato exclusivo a nuestros clientes basado en la experiencia y en la ilusión, MCP pretende ofrecer un servicio generalista, que cubra las necesidades del cliente al 100%, sin necesidad de buscar ningún otro soporte financiero. Para ello vamos a acceder al mercado a través de los servicios de asesoramiento, incorporando, cuando las condiciones lo permitan, los servicios auxiliares como complemento a nuestros clientes.

Con esta idea, en MCP hemos dividido nuestra actividad en tres grandes sectores verticales:

- **Asesoramiento en materia de inversión: IS (Invest Solutions).**

Diferenciamos entre los servicios puntuales y las labores de asesoramiento continuado, prestando en este último caso, una especial vigilancia a la cartera

de inversión, para realizar los ajustes necesarios que garanticen los objetivos de rentabilidad aprovechando las variaciones del mercado. En ambos tipos de servicios:

- ✓ Buscamos soluciones pragmáticas en la gestión del patrimonio, así como en la planificación estratégica del mismo. En caso de patrimonio familiar, alineamos los intereses de todas las partes, colaborando en la consecución de la cohesión familiar y la armonía que a veces se rompe por motivos económicos.
- ✓ Asesoramiento en procesos internos de toma de decisiones y metodología de la inversión. Prestamos colaboración absoluta con otros profesionales contratados para otros aspectos de preocupación de nuestros clientes.
- ✓ Colaboración en el acceso a los diferentes productos de inversión: tras el análisis pertinente y una vez realizada la recomendación que conocemos más se ajusta a las necesidades de un cliente, si éste muestra el propósito de invertir, ponemos a su servicio nuestra relación con los profesionales del sector, realizando negociaciones por ellos e incluso acompañándolos a la contratación si así lo requieren.
- ✓ Asesoramiento filantrópico: buscamos proyectos filantrópicos que se adapten a los intereses de los clientes. Realizamos seguimiento y análisis del impacto generado.
- **Asesoramiento empresarial en procesos de Fusión y Adquisición: Acqs and Mergers.**
  - ✓ Asesoramiento integral en transacciones empresariales, aportando un enfoque global en los planes de actuación de los procesos de reestructuración corporativa y personalizando su aportación a las necesidades del cliente.
  - ✓ Asesoramiento estratégico a lo largo de todo el proceso de compra y/o reestructuración de una compañía.
  - ✓ Asesoramiento, colaboración y realización de procesos de Valoración, Modelado de Negocio, Servicios de Reorganización y Due Diligences de Negocio.
  - ✓ Asesoramiento en Finanzas Corporativas: búsqueda y establecimiento de financiación estructurada.

- **Asesoramiento empresarial en estrategia industrial: Industrial Services.**

- ✓ Realizamos auditorías de costes, procesos y tecnología, identificando oportunidades de optimización, a veces muy significativas, de los costes explícitos y sobre todo los implícitos, los cuales son menos apreciables pero cuentan generalmente con una mayor relevancia.
- ✓ Ofrecemos consultoría y asesoramiento continuado en estrategia industrial, definiendo los objetivos, el diseño y la planificación estratégica de la actividad. Analizamos y seleccionamos los proyectos más afines y rentables a los intereses de nuestros clientes, aportando seguimiento y análisis del impacto de cada uno.
- ✓ Implantación de indicadores de gestión y cuadros de mando.
- ✓ Asesoramiento y consultoría en todas las fases de un procesos de externalización, desde el análisis previo, la toma de decisiones, escenarios financieros, etc.hasta su conclusión.

Adicionalmente, y de forma transversal, ofrecemos un completo servicio de reporting financiero, a través de la elaboración de informes y análisis financieros:

- ✓ Consolidamos y seguimos la posición patrimonial global (activos financieros y no financieros) para asegurarnos que se mantiene el rumbo establecido por la política de inversión definida con nuestros clientes.
- ✓ Gracias a la coordinación de los servicios de la gestión patrimonial nos convertimos en un centro de información, lo que nos permite aportar alternativas vanguardistas en contenido, estructuras e inversiones del mercado.
- ✓ Elaboramos informes periódicos y consolidados del conjunto de activos del cliente, incluyendo la valoración de los resultados de la cartera y los riesgos incurridos en relación con su política de inversiones, así como la comparativa con índices de mercado, dividendos y gastos incorporados.

Tras una primera fase inicial de implantación, y aún en análisis, se plantea la posibilidad de incluir posteriormente:

- ✓ Un segundo departamento horizontal que desarrolle labores de formación y divulgación, impartiendo programas de gestión patrimonial y asesoramiento financiero en escuelas de negocio, colegios profesionales o empresas, tanto a domicilio o in-house, posteriormente, si hubiera una demanda consistente.

- ✓ Servicio de asesoramiento básico online, a través de motores de análisis y asignación del perfil de riesgo del usuario, con tarifas más reducidas y un espacio web propio para clientes, con información ampliada, datos de interés y gestión remota de los parámetros de la inversión requeridos: adaptación al riesgo, objetivos de rentabilidad, etc.

### 4.3 Imagen

Para obtener una imagen que represente a MCP hemos analizado los principales valores en los que se basa la empresa, diseñando un logo en el que se combinan varios de estos conceptos de la manera más amigable y cercana posible:

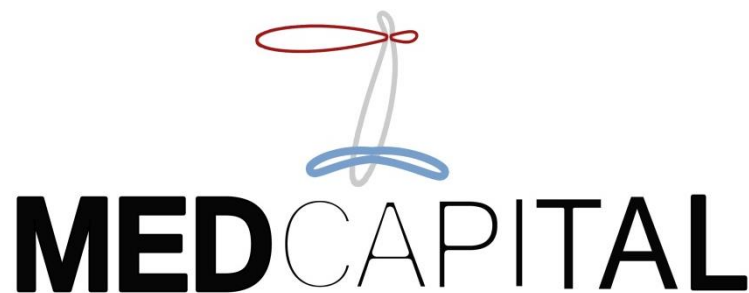


Figura 17: Logo MCP

Como se puede ver en la imagen, el logo esboza un faro (línea gris y roja) en el mar (línea azul), sobre las letras que forman el nombre de la empresa. A través del faro se representan dos conceptos:

- MCP actúa como guía y referencia de sus clientes, orientándoles por el camino correcto en sus inversiones y mejoras en la eficiencia de su empresa.  
Se establece una relación directa con los orígenes de MCP, muy vinculados en el inicio de su actividad a toda la región de Murcia y a la costa levantina. Además, el logo hace un guiño al mar Mediterráneo, de donde procede la primera palabra del nombre de la compañía (MED).
- La forma curvilínea de la figura refleja la flexibilidad y adaptabilidad de MCP a las distintas situaciones y requerimientos de cada uno de sus clientes, lo que le permite dar una solución siempre acorde a los mismos.

Por otro lado, el degradado creciente de las letras CAPITAL representa el crecimiento de las inversiones que MCP va a retornar a los clientes que confían en sus servicios.

Esta será la imagen en la que se soportarán tanto los elementos físicos, como tarjetas, página web, placa en la puerta de la oficina o merchandasing, como contratos, documentos digitales, etc.

#### 4.4. Canales

Dadas las características de la figura empresarial, es de vital importancia diseñar una buena estrategia de ventas para implantar en la primera aproximación a un cliente potencial, que probablemente desconozca en qué consiste nuestra empresa y los beneficios que le puede reportar. Así, identificamos como principales, los siguientes canales de acercamiento:

- **Personal:** tras un análisis inicial de posibles clientes, y previo concierto de cita, creemos que la forma más segura de hacer ver a un receptor las bondades que MCP puede suponerle, es mediante una visita física a domicilio, en la que se ha de hacer un discurso inicial introductorio del tipo de empresa, las principales diferencias con la inversión a través de otras figuras y en qué medida se pueden cumplir sus expectativas.
- **Teléfono:** como primera aproximación, creemos más adecuado y efectivo el contacto directo, el uso del lenguaje no verbal, pero ante personas reticentes a recibirnos o una vez establecido el primer contacto, el teléfono, que también estará disponible como soporte para posibles dudas que surjan a los clientes, puede suponer un buen apoyo.
- **Online:** creación de website así como de perfiles corporativos en las principales redes sociales cuyo talante puede ser beneficioso para nuestro negocio. Más detallado en apartado de “Comunicación”.

#### 4.5. Comunicación

Debido a la importancia de Internet en nuestra sociedad y al gran número de personas de distintos perfiles que alcanza, hemos previsto focalizar la base de nuestra promoción en este canal.

- **Búsqueda online:** actualmente existe un gran número de herramientas y aplicaciones que pueden, sin ser un experto en SEO, mejorar los resultados de una website en Google:
  - ✓ Google Trends (<http://www.google.com/trends/>) ofrece información de las palabras más buscadas, para poder elegir adecuadamente las palabras

claves, a través de las que los usuarios buscarán acceso al contenido.

Estas palabras claves hay que situarlas en títulos, en negrita y tan habitualmente como sea relevante (Google penaliza por el uso abusivo e irrelevante de las palabras clave).

- ✓ Internet Ninjas (<http://www.internetmarketingninjas.com/seo-tools/keyword-density/>). Analiza la densidad de la página web sólo introduciendo una url, con la idea de que intentar que las palabras más utilizadas sean palabras clave.
  - ✓ Google Page Speed (<https://developers.google.com/speed/pagespeed/>) para medir y mejorar la velocidad de nuestra página web, ya que es uno de los factores más importantes para un buen posicionamiento. Esta herramienta indica puntos de mejora y recomendaciones.
  - ✓ SocialMention (<http://www.socialmention.com/>), muy útil una vez están funcionando todos tus perfiles, ya que a través de su buscador, obtienes KPIs de tu página web, blog, perfil social, etc. Ofrece estadísticas según Strength (probabilidad de que una marca o palabra introducida se esté discutiendo en los medios sociales), Sentiment (promedio de menciones positivas y negativas o neutras), Passion (probabilidad de que las personas que hablan de una marca lo hagan otra vez), Reach (rango de influencia, según el total de autores únicos que hacen referencia a una marca).
- **MCP Web:** a través de la web corporativa se pretende facilitar información práctica a nuestros usuarios, que incluya, principalmente, respuesta a las siguientes preguntas:
    - ✓ ¿Dónde estamos?: datos de contacto, números de teléfono, dirección física, puntero a nuestros perfiles en redes sociales.
    - ✓ ¿Quiénes somos?: breve historia de la compañía, estrategia corporativa, misión, visión, valores, referencias del equipo humano.
    - ✓ ¿Qué es una EAFI?: descripción de la figura empresarial, ventajas competitivas frente a otros modelos, regulaciones.
    - ✓ ¿Cómo te puede ayudar MCP?: enumeración y breve descripción de la cartera de servicios, según las diferentes workforces y valor añadido.
    - ✓ Enlace al blog corporativo.

En una primera fase, nuestra web no está orientada a la venta o contratación de servicios, sino a informar a nuestros potenciales o reales clientes de aspectos que le pueden ser de utilidad o que les pueden servir de introducción a lo que ofrecemos. En una fase posterior, tal y como se detalla en el apartado de “Servicios”, se plantea evolucionar la página web para que sea capaz de ofrecer asesoramiento.

Antes de su implantación real, se realizarán encuesta de satisfacción y posibles mejoras con F&F.

- **Blog corporativo:** el fenómeno de la blogoesfera ha crecido de forma trepidante en los últimos años, siendo actualmente una fuente de referencia para todo tipo de personas con los más dispares intereses. A través del blog se persigue generar contenido que acerque a los usuarios al concepto de Empresa de Asesoramiento Financiero y de los servicios que ofrecemos. Los topics serán de carácter económico, pero de temática variada.

Se establecerán enlaces a blogs amigos, y aunque las entradas serán regularmente creadas por los socios fundadores, se realizarán entrevistas a profesionales del sector.

- **Redes sociales:** debido al impacto actual y a las posibilidades de divulgación que ofrecen, se crearán perfiles en Twitter y en Linkdn, con la idea de participar activamente a través de grupos, compartiendo enlaces de interés y las entradas de nuestro blog para que haya auto realimentación. A parte de F&F, los contactos o perfiles a los que seguiremos serán meramente profesionales, ya que se busca proyectar una imagen de seriedad.
- **Comunicación escrita:** se enviará una “nota” explicativa a los colegios profesionales relacionados así como a asociaciones de emprendedores y medios de comunicación locales, ya que debido a la escasez de recursos, en esta primera fase no tenemos previsto invertir en este tipo de publicidad, pero consideramos importante que nuestro nombre vaya siendo conocido o que incluso puedan acordarse de nosotros para una aparición puntual.
- **Cóctel de inauguración:** una vez establecidos en el local empresarial, se organizará un cóctel de presentación de la compañía para Friends & Family que se llevará a cabo en el campo de golf de La Manga, un centro de reunión de empresarios y particulares donde puede haber un nicho de mercado. Se



invitarán a blogueros de la zona y a medios de comunicación locales. Durante el evento se realizará una charla presentación de la empresa y de su cartera de servicios y se mostrará la página web. Posteriormente, se ofrecerá un cóctel distendido.

Además, en cada una de las visitas a clientes, se ofrecerá una tarjeta corporativa con la información de interés (previsto imprimir 500 tarjetas para cada uno de los socios fundadores). Se dispondrá de pequeños objetos de escritorio a modo de merchandasing con el logo de MCP para nuestros clientes, como bolígrafos o libretas.

#### 4.6. Precio

En cuanto al diseño del valor económico exigible por la realización de nuestros servicios, hemos tenido en cuenta la reticencia de los españoles para pagar por este tipo de procesos, el coste empresarial para desarrollar cada servicio y teniendo en cuenta los resultados arrojados por la encuesta realizada por el IEB ante la pregunta: “¿Estaría dispuesto a pagar por el asesoramiento financiero?”, que indican que casi tres cuartas partes de la población encuestada estarían dispuestas a pagar por un servicio de asesoramiento financiero, diferenciados de la siguiente manera:

	Porcentaje
No, sólo si fuese gratuito	30,30%
Sí, una comisión de los beneficios obtenidos	50,30%
Sí, una cantidad fija por sus servicios	19,40%

Tabla 10: Distribución personas dispuestos a pagar por asesoramiento financiero.

De esta forma hemos diseñado las siguientes tarifas en función del servicio ofrecido:

- **Asesoramiento continuado.**

✓ Año 1

Ofrecemos las siguientes tarifas anuales.

Tipo de Cartera/Perfil de Riesgo	Objetivo de Rentabilidad	Tarifas por valor de la cartera	Tarifas sobre la revalorización del valor de la cartera
Muy Conservador	Inflación	0,35%	9,00%
Conservador	Inflación + 2%	0,50%	12,00%
Equilibrado	Inflación + 4%	0,70%	13,00%
Dinámico	Inflación + 6%	0,80%	14,00%
Arriesgado	Inflación + 8%	0,90%	15,00%

Tabla 11: Tarifas MCP asesoramiento continuado año 1

✓ Año sucesivos.

Para nuestros clientes más fieles ofrecemos un descuento en nuestras tarifas de asesoramiento continuado del 0,03% sobre los porcentajes aplicados el año anterior desde el segundo año de contrato, siempre que el cliente mantenga o supere el presupuesto de la cartera asesorada en años consecutivos.

Esta reducción no será aplicable en casos de interrupción del contrato o reducción del patrimonio.

- **Asesoramiento puntual.**

Se realizará un presupuesto personalizado para cada cliente una vez valorada su situación, perfil de riesgo y expectativas. De acuerdo a esto, se compondrá un presupuesto detallado según las horas estimadas para llevar a cabo la prestación del servicio y el personal requerido. El coste máximo aplicable por hora es de 170 €/hora. El servicio comenzará a partir de la aceptación del presupuesto por parte del Cliente.

- **Procesos de estrategia industrial/Fusión y Adquisición de empresas.**

Se ofrecerá un presupuesto sin compromiso, personalizado a la medida de cada cliente y proceso tras el análisis y determinación del alcance de los servicios solicitados. El servicio comenzará a partir de la aceptación del presupuesto por parte del Cliente.

- **Realización de informes financieros.**

Establecemos una tarificación horaria para las peticiones de informes puntuales, y un coste mensual que incluye la realización y seguimiento de informes para clientes que soliciten contratos anuales, incluyendo hasta un máximo de 6 informes al mes. A partir de este número, se realizarán presupuestos personalizados.

Informes Financieros	
Tiempo medio realización (horas)	4
Tarifa/hora	180,00 €
<b>Total por Informe</b>	<b>720,00 €</b>

**Tabla 12: Tarifas MCP informes financieros**

Estas tarifas pueden sufrir descuentos según negociación con el cliente y dependiendo de la naturaleza de la contratación.

De modo general, y dado que hay que hacerlas públicas las tarifas máximas a través de la CNMV, establecemos éstas:

	Sobre el valor efectivo de la cartera asesorada	Sobre la revalorización de la cartera asesorada	Por hora dedicada a la prestación del servicio	Por hora de elaboración de informes de inversión
Competidores directos	2,30%	16,25%	250,00 €	250,00 €
EAFI España	1,53%	13,35%	-	-
MCP	0,90%	15,00%	180,00 €	180,00 €

**Tabla 13: Tarifas máximas MCP publicables en CMNV**

De esta forma, y acorde con las necesidades expresadas por los clientes, reducimos el coste fijo de nuestros servicios, aumentando, de forma relativa, el coste asociado al beneficio:

- **% beneficio sobre la cartera asesorada:** bajamos de forma considerable las tarifas ofrecidas respecto a las por los competidores directos analizados, y sobre la media nacional.
- **% beneficio sobre la revalorización de la cartera asesorada:** tarifas ligeramente más elevadas que la media nacional, y ligeramente inferior a nuestros competidores más cercanos, pensando que sin ser una tarifa demasiado elevada (aunque no es lo normal, hemos encontrado el caso de EAFI que cobran hasta un 30% sobre la revalorización), y puesto que es una tarifa aplicable sólo en el caso de obtener una rentabilidad a través de los servicios prestados, creemos que no supondrá un factor decisivo a la hora de decantarse por una empresa u otra, puesto que de forma psicológica, no es pagar sino ganar un poco menos.
- **€/hora dedicada a la prestación de servicios:** esta tarifa se determina porque en la web de la CNMV hay que informar las tarifas aplicables, si bien, este tipo de servicios tiene asociado un espectro muy variado de tareas y/o de recursos implicados, por lo que el precio es orientativo y el exacto se obtendría a través de una propuesta con alcance y tiempo detallados. Aún así, es una tarifa más asequible que la de nuestros competidores regionales. La CNMV no ha facilitado datos acerca del precio medio de las EAFI en este servicio, ya que, además, sólo un 60% de las EAFI registradas ofrecen tarificación horaria.
- **€/hora dedicada a la realización de informes de inversión:** los informes de inversión siguen modelos determinados y deben de incluir una información relativamente acotada, por lo que el precio por hora es más fácilmente estimable. Establecemos un precio inferior al de nuestros competidores debido a que es un servicio cross que puede ser realizado desde cualquiera de las

workforces y a partir de templates, por lo que fácilmente podemos asumir una bajada de precio de estas características.

#### 4.7. Estimación de ventas

Para realizar la previsión de ventas, hemos partido de datos conocidos para la estimación de clientes y de algunas otras premisas que detallaremos a continuación. A partir de ellas, hemos considerado tres escenarios utilizando parámetros bien diferenciados: uno más optimista, otro más pesimista y uno intermedio, aunque en los tres hemos mantenido un perfil conservador, y hemos estimado el número de clientes que sería posible captar partiendo del número de clientes potenciales:

##### Premisas básicas:

- A finales del año 2012, el porcentaje de población española con más de 30% que dispone de un patrimonio superior a 20.000 € para invertir, fue del 11% del total de las personas con más de 30 años en España.
- La evolución anual del PIB en el 2013 fue del -1,2%.
- La población española a finales del año 2013 era de 46.609.700 habitantes.
- El porcentaje de la población menor de 20 años con capacidad de inversión de 20.000 € o superior es descartable.
- El número de individuos dispuestos a invertir en España con un patrimonio de hasta 150.000 € es de 1.770.473, de los cuales sólo vamos a considerar los que ya son asesorados pero están dispuestos a cambiar y aquellos que no están asesorados pero muestran tendencia a hacerlo: 682.350.
- Las tarifas que hemos utilizado para el cálculo de la estimación de ventas son tarifas medias, como sigue:

- ✓ Tarifas de asesoramiento financiero continuado:

Tarifas por valor de la cartera
0,65%
Tarifas sobre la revalorización del valor de la cartera
12,60%

Tabla 14: Tarifas medias MCP Asesor. Cont. para estimación de ventas.

- ✓ Tarifas de asesoramiento financiero puntual:

Asesoramiento Puntual	
Tiempo medio realización (horas)	3
Tarifa/hora	170,00 €
<b>Total por Informe</b>	<b>510,00 €</b>

**Tabla 15: Tarifas medias MCP Asesor. Punt. para estimación de ventas**

✓ Tarifas de informes financieros:

Informes Financieros	
Tiempo medio realización (horas)	4
Tarifa/hora	180,00 €
<b>Total por Informe</b>	<b>720,00 €</b>

**Tabla 16: Tarifas medias MCP Inf. Financ. para estimación de ventas**

✓ Tarifas de proyectos empresariales:

Estrategia Industrial	
Tiempo medio realización (horas)	400
Tarifa/hora	80,00 €
<b>Total Proyecto</b>	<b>32.000,00 €</b>

**Tabla 17: Tarifas medias MCP Proyectos Emp. para estimación de ventas**

- Los clientes minoristas a considerar no disponen de más de 150.000€ para invertir.
- Los proyectos de estrategia industrial y de M&A se conseguirán a través de clientes previamente asesorados.
- La duración media de los proyectos empresariales es de 7 semanas, por lo que no es posible realizar más de uno por cuatrimestre mientras no se contrate a más personal, que es a partir del segundo año.

A continuación mostramos los resultados para cada uno de los escenarios durante los dos primeros años de operaciones, especificados por cuatrimestres.

#### 4.7.1 Escenario Neutro

- Número de clientes captados

	Clientes					
	M1-M4	M5-M8	M9-M12	M13-M16	M17-M20	M21-M24
Asesoramiento C España	3	4	8	11	13	15
Asesoramiento Puntual	5	5	9	11	15	19
Informes Financieros	0	1	3	4	5	6
Servicios Empresariales	0	0	1	1	1	2

**Tabla 18: Número de clientes captados estimación neutra**

Estos clientes de asesoramiento financiero suman un total de 118 y suponen un 0,01% de los clientes potenciales. Se considera que a través de estos se conseguirán 24 ventas entre informes financieros y proyectos de consultoría.

- Patrimonio medio asesorado: 65.000€
- Probabilidad estimada de obtener la rentabilidad esperada: 70%

A partir de estas suposiciones, obtenemos los siguientes resultados previstos de ventas:

	M1-M4	M5-M8	M9-M12	M13-M16	M17-M20	M21-M24
Asesoramiento Continuo	2.941,05 €	3.921,40 €	7.842,80 €	11.169,24 €	13.200,01 €	15.230,78 €
Asesoramiento Puntual	2.550,00 €	2.550,00 €	4.590,00 €	5.610,00 €	7.650,00 €	9.690,00 €
Informes Financieros	0,00 €	720,00 €	2.160,00 €	2.880,00 €	3.600,00 €	4.320,00 €
Estrategia Industrial/M&A	0,00 €	0,00 €	32.000,00 €	32.000,00 €	32.000,00 €	64.000,00 €
<b>Total</b>	<b>5.491,05 €</b>	<b>7.191,40 €</b>	<b>46.592,80 €</b>	<b>51.659,24 €</b>	<b>56.450,01 €</b>	<b>93.240,78 €</b>

**Tabla 19: Estimación neutra ventas MCP**

A la vista de los resultados conseguidos con la estimación de ventas podemos afirmar que se puede realizar una buena facturación en un tiempo relativamente corto sin ser excesivamente ambiciosos con las premisas establecidas. A partir de estos datos, construiremos el plan financiero y estimaremos la rentabilidad del negocio.

#### 4.7.2 Escenario Optimista:

- Número de clientes: se estima en el doble de los clientes de la estimación neutra.
- Patrimonio medio asesorado: 85.000€
- Probabilidad estimada de obtener la rentabilidad esperada: 80%

A partir de estas suposiciones, obtenemos los siguientes resultados previstos de ventas:

	M1-M4	M5-M8	M9-M12	M13-M16	M17-M20	M21-M24
Asesoramiento Continuo	7.237,20 €	8.443,40 €	18.093,00 €	24.124,00 €	30.155,00 €	36.186,00 €
Asesoramiento Puntual	4.080,00 €	5.100,00 €	9.180,00 €	10.200,00 €	14.790,00 €	18.870,00 €
Informes Financieros	0,00 €	720,00 €	4.320,00 €	5.040,00 €	6.480,00 €	7.920,00 €
Estrategia Industrial/M&A	0,00 €	0,00 €	32.000,00 €	32.000,00 €	64.000,00 €	96.000,00 €
<b>Total</b>	<b>11.317,20 €</b>	<b>14.263,40 €</b>	<b>63.593,00 €</b>	<b>71.364,00 €</b>	<b>115.425,00 €</b>	<b>158.976,00 €</b>

**Tabla 20: Estimación optimista ventas MCP**

#### 4.7.2 Escenario Pesimista:

- Número de clientes: un tercio de los considerados en la estimación optimista.
- Patrimonio medio asesorado: 40.000€
- Probabilidad estimada de obtener la rentabilidad esperada: 55%

A partir de estas suposiciones, obtenemos los siguientes resultados previstos de ventas:

	M1-M4	M5-M8	M9-M12	M13-M16	M17-M20	M21-M24
Asesoramiento Continuo	1.939,88 €	1.939,88 €	3.233,13 €	4.526,38 €	5.819,63 €	7.112,88 €
Asesoramiento Puntual	1.530,00 €	2.040,00 €	3.570,00 €	3.570,00 €	5.100,00 €	6.630,00 €
Informes Financieros	0,00 €	720,00 €	1.440,00 €	2.160,00 €	2.160,00 €	2.880,00 €
Estrategia Industrial/M&A	0,00 €	0,00 €	32.000,00 €	32.000,00 €	32.000,00 €	32.000,00 €
<b>Total</b>	<b>3.469,88 €</b>	<b>4.699,88 €</b>	<b>40.243,13 €</b>	<b>42.256,38 €</b>	<b>45.079,63 €</b>	<b>48.622,88 €</b>

**Tabla 21: Estimación pesimista ventas MCP**

#### 4.8. Modelo Comercial

##### • ¿Quién?

Dado que en una primera fase el personal corporativo va a estar compuesto exclusivamente por los socios fundadores, son ellos mismos los que tendrán que desarrollar las labores comerciales, tanto directas, visitando clientes potenciales particulares y empresas, como labores de venta indirecta a través de la excelencia en el trato al cliente y la calidad de los servicios prestados. Como se ha comentado anteriormente, confiamos en que sean los propios clientes los que desarrollen a nuestro favor labores de marketing y divulgación.

Adicionalmente, y a través de una red de contactos muy cercanos, se han establecido estrategias de acercamiento y networking para dar a conocer MCP desde el principio. Estos contactos, que desempeñan profesiones con un buen acceso a nuestros clientes objetivo, tanto a empresarios como a particulares, tienen los siguientes perfiles:

- Propietario de una gestoría/asesoría:
- Propietario de un despacho de abogados

- Director de un campo de golf
- Director de una sucursal bancaria

Su labor será la del acercamiento, y presentación a posibles clientes, hablarán de nuestros servicios y de la calidad ofrecida y dispondrán de tarjetas para poder facilitar a sus contactos. A través de reuniones formales o de actos sociales de carácter más informal, como eventos deportivos, comidas, etc. se llevarán a cabo las primeras tomas de contacto con el cliente. En un principio, esta red de contactos pertenece al círculo de “Family & Friends” ampliado, por lo que no está prevista una remuneración específica. En función del desempeño y de los objetivos conseguidos, se podrá plantear un modelo acorde con sus servicios.

- **¿Cómo?**

Se establece una metodología muy clara de venta cruzada: se accederá a los potenciales clientes de asesoramiento financiero, ofreciéndoles nuestros servicios auxiliares para complementar éstos. Se guardará toda la información de interés disponible de clientes potenciales o reales en bases de datos que permitan analizarla para optimizar la eficiencia de la metodología.

Cada uno de los socios puede realizar labores de captación de clientes para la workforce de la que es especialista, pero manteniendo un modelo comercial común y único. Para ello, se elaborarán estrategias específicas, enfocadas de forma similar para las tres áreas y manteniendo la esencia de los valores de MCP.

Se construirá un modelo comercial, bien estudiado y llevado a prueba con F&F antes de su puesta en funcionamiento. Se definirán los KPI's relacionados que nos permitan realizar posteriormente un seguimiento exhaustivo de la evolución de los mismos.

Además de las visitas y/o llamadas telefónicas que se vayan realizando, se va a aprovisionar un presupuesto que permita organizar “actos sociales” con clientes/posibles clientes: actividades deportivas, asistencia a eventos conjunta cliente-MCP, comidas, etc...Una vez conseguida una mínima cartera, el canal más divulgativo y eficaz será el de un conocido, satisfecho, que le cuente a otro la conveniencia de contratar nuestros servicios.

- **¿Cuándo?**

El modelo comercial se extenderá durante toda la vida de la compañía: En una primera fase, supondrá casi el total del tiempo imputable a la empresa, con la idea de ir



captando clientes, y dando a conocer el nombre. Conforme vaya aumentando la carga de trabajo y el número de clientes, el papel comercial pasará a desarrollarse de forma más indirecta, utilizando los tiempos entre servicios para seguir aumentando la cartera y contratando colaboradores en caso necesario.



## 5.-PLAN DE OPERACIONES

### 5.1. Diseño de requerimientos

En este apartado vamos a analizar las infraestructuras necesarias para el desarrollo de MCP, incluyendo los requerimientos de localización y materiales que demanda la empresa.

- **Instalaciones.**

Durante la fase de análisis y planificación de los procesos, no resulta necesaria la adaptación de ningún espacio de trabajo, ya que gracias a las facilidades tecnológicas y a que estamos en un punto previo a la aparición de los clientes, se puede trabajar desde espacios adaptados en casa de los propios socios.

Sin embargo, una vez se quiera empezar la captación de clientes, es preciso disponer de una oficina que sirva para su recepción, realizar reuniones de seguimiento, disponer de una sede social y un centro de trabajo común.

Tras analizar la mejor situación posible para ubicar ésta, se ha decidido alquilar un piso en el “Edificio Alba”, un céntrico edificio que cumple con todos los requerimientos que consideramos indispensables:

- Excelente localización en la zona financiera y comercial de Murcia.
- Buena comunicación en transporte público y buen acceso con vehículo privado, disponiendo de dos parkings públicos frente a la entrada del edificio.
- Edificio con un gran número de viviendas y negocios, con mucho tránsito en horario comercial, lo que facilita la privacidad y la discreción necesaria para nuestros clientes.
- Entrada al edificio rehabilitada, con portero en horario comercial.
- Buena distribución en planta de la vivienda. Dispone de un pequeño recibidor, una sala grande en la que se pueden distribuir espacios para cada uno de los socios, separándose, si se considerase, por biombo de cristal, metacrilato o similares, una estancia más pequeña para recibir en privado a los clientes y una más grande para juntas o presentaciones. Además, tiene dos cuartos de baño y una pequeña cocina de uso interno.
- Dispone de instalación de aire acondicionado y calefacción central incluidos en el precio.

- Contrato flexible, con un mínimo de 6 meses y renovable automáticamente de forma anual, con incremento del precio según el IPC, y hasta un máximo de 5 años, momento en el que se negociará de nuevo el contrato.

La decoración del local se plantea siguiendo líneas sencillas y elegantes, en tonos neutros, colores claros para las paredes y líneas puras, acordes con la sensación de seriedad que se quiere ofrecer. No se va a hacer uso de excesivos elementos de decoración más allá de los necesarios para crear un ambiente agradable y cómodo para afianzar la confianza de nuestros clientes.

- **Equipamiento Inicial.**

Inicialmente, y al ser una empresa de servicios que no necesita mantener stock, el material requerido en la primera fase de implantación es limitado, incluyendo los siguientes elementos:

- ✓ Tres ordenadores portátiles: uno para cada uno de los socios, que se emplearán tanto en visitas a domicilio como para el trabajo en la oficina.
- ✓ Equipo para la oficina: una impresora multifunción con escáner y fotocopidora conectada en red, teléfono Fijo/Fax, proyector para puestas en común y presentaciones internas y a clientes.
- ✓ Tres contratos de telefonía móvil, disponibles de forma continuada y a los que se redirigirán las llamadas del teléfono fijo de la oficina cuando no haya nadie en ella.
- ✓ Suministro eléctrico, de agua y conexión a Internet: es necesario disponer de estos servicios y de una línea ADSL.
- ✓ Con la llegada de los primeros clientes, y en función de cómo se desarrollen los planes comerciales, será necesario adquirir, al menos, una licencia de software especializado, como por ejemplo Unidesys-SaaS, Openfinance o TechRules, pero además, se hará uso de herramientas de desarrollo libre como Eclipse.
- ✓ Muebles: el equipamiento básico se puede cubrir con tres mesas, sillas y cajoneras, una estantería y un armario grande con llave para la sala común, y un combinado de mesas y sillas para la sala de juntas.
- ✓ Material variado de oficina: folios, bolis, grapadora, tijeras, etc.
- ✓ Otros: cafetera y menaje básico de cocina, que nos permita ofrecer algo de beber a los clientes.

## 5.2. Plan de gestión

### 5.2.1 RRHH

Durante, al menos, el primer año, MCP estará formado por una estructura muy simple, según hemos explicado en apartados anteriores, y no se contempla la incorporación de ningún profesional adicional en el primer año, por lo que no es preciso definir un sistema de gobernanza específico.

Tras el periodo inicial, y en función de la respuesta obtenida del negocio, se planteará la posibilidad de realizar contrataciones que apoyen en los ámbitos más necesarios. En función del puesto a ocupar, que puede ser específico de alguna de las workforces, de los servicios ofrecidos, o de tipo generalista, como una persona que se encargue de la administración o cumplimiento de las normas y leyes, se buscarán candidatos en diferentes ámbitos (Universidades, empresa de externalización, colegios y/o asociaciones, redes sociales, empresas de servicios, etc.).

En cualquier caso, se valorará la experiencia y/o conocimientos técnicos adquiridos así como las habilidades personales de los individuos, que han de tener ganas de aprender, poder de adaptación y compartir los valores de MCP. Los socios de la empresa dedicarán personalmente el tiempo que sea necesario a la formación de los candidatos, para que éstos puedan conocer la cultura organizativa de la empresa.

### 5.2.2 Propiedad Intelectual

Se establece que todos los procesos realizados por y para la empresa:

- ✓ Deben estar correctamente documentados, de forma que se vaya construyendo una fuente de conocimiento y una base de datos de lecciones aprendidas de todos los servicios realizados que puedan ser accesibles por todos los trabajadores de MCP.
- ✓ Son propiedad intelectual propiedad de MCP.
- ✓ Tendrán asociados un presupuesto previamente aceptado por el cliente, así como un contrato firmado aceptando las condiciones y un anexo en el que se confirme que ha sido debidamente informado del proceder de la empresa y de los servicios contratados.
- ✓ Tendrán asociados un contrato de completa confidencialidad.

### 5.3. Procedimientos y procesos

Aunque cada una de las workforces, de forma general ha de seguir los pasos más apropiados para su desarrollo, se establecen ciertas líneas generales que todas las partes implicadas en MCP han de seguir:

- **Análisis Inicial:** a través de reuniones de entendimiento, documentación presentada por el cliente si así se considerase y un análisis exhaustivo, se definirán los objetivos a alcanzar a través del servicio a contratar.
- **Diseño:** con los requerimientos establecidos, se diseñará la solución y el plan de desarrollo del mismo, estableciendo horizontes temporales, económicos y de alcance.
- **Implantación:** se hará efectivo el plan previamente diseñado, realizando las adaptaciones necesarias para alcanzar los objetivos fijados, evitando desviaciones marcadas.
- **Seguimiento:** durante toda la vida del proceso se realizarán labores de documentación y seguimiento de la evolución del mismo, aplicando los KPIs más significativos de cada fase y evaluando los riesgos y contingencias asociadas.
- **Cierre del proceso:** se incluirá el detalle de los servicios ofrecidos, los resultados obtenidos y las impresiones recogidas de las partes implicadas (clientes, profesionales de MCP, proveedores si los hubiera, etc.), así como las lecciones aprendidas. Se identificarán las áreas de mejora y necesidades adicionales.

## 6.-PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

### 6.1. Inversión inicial

Como parte del plan de inversión contenida para minimizar riesgos, hemos dispuesto que los gastos iniciales sean únicamente los necesarios. Con esta idea, estimamos que el importe total de la inversión inicial para poner en funcionamiento MCP es de 4.300 €, desglosados de la siguiente manera:

Concepto	Cantidad	Importe	Total
Fianza Oficina	1	700,00 €	700,00 €
Ordenadores	3	700,00 €	2.100,00 €
Mobiliario	1	1.500,00 €	1.500,00 €
<b>Total</b>			<b>4.300,00 €</b>

Tabla 22: MCP Inversión Inicial

Aunque para constituirse como S.L. sólo es necesario disponer de un capital inicial de 3.000€, la normativa vigente indica que para establecerse como EAFI jurídica, es preciso disponer de 50.000€ o una póliza de responsabilidad civil por valor de 1.5M€ o una combinación de ambas.

En el caso de MCP, se ha decidido combinar ambas soluciones, aportando 40.000€ de capital social y contratar una póliza de hasta 1M€.

Entre los tres socios fundadores, se realizará una aportación de 30.000€, que cubrirán la mayoría del capital social.

Adicionalmente, se recurrirá a los miembros de “Friends and Family” para buscar a dos inversores con una aportación individual de 10.000 € que estén dispuestos a asociarse a la nueva empresa.

### 6.2. Cuenta de resultados

Para la elaboración de la cuenta de resultados hemos partido de las siguientes estimaciones y premisas:

- **Cobros y Pagos**

Se ha estimado que los pagos a proveedores (se calculan poco elevados ya que se limitan a gastos corrientes), se realizarán en el mismo mes en que se

produzca la compra. Posteriormente, en función de si resulta conveniente y si el contexto económico resulta más favorable, se podría plantear la posibilidad de hacer los pagos aplazados, a 60 ó 90 días como fuente de inversión.

En cuanto a los cobros, según el tipo de trabajo ofrecido, se estima:

- ✓ Asesoramiento continuado: se cobrará por adelantado la comisión calculada sobre el patrimonio a invertir y a año natural vencido, la parte relativa a las comisiones por rentabilidad.
- ✓ Asesoramiento puntual: 35% del total en el momento de la contratación y 65% a la entrega del mismo. Como el plazo de finalización del servicio es corto, se considera un cobro instantáneo en el momento de la contratación.
- ✓ Proyectos de estrategia industrial/asesoramiento en procesos de fusión o adquisición de empresas: aunque puede variar en función del cliente y del proyecto según un acuerdo previo, de modo general, se facturará el 30% del total en el momento de la contratación, 30% a la finalización de un hito intermedio y un 40% a la finalización del mismo. Como el plazo de finalización del servicio es corto y para facilitar los cálculos, se considera un cobro instantáneo en el momento de la contratación.
- ✓ Informes Financieros: 35% del total en el momento de la contratación y 65% a la entrega del mismo. Como el plazo de finalización del servicio es corto, se considera un cobro instantáneo en el momento de la contratación.

#### • Ventas

Para realizar el cálculo de la facturación de los servicios de MCP, tal y como se muestra en el apartado 4.5, hemos hecho tres estimaciones de diferente perfil, tomando la neutra para realizar el resto de cálculos. Para ello hemos definido primero el número de clientes de asesoramiento financiero a partir de diferentes porcentajes de ventas sobre el número de clientes potenciales, hemos considerado una probabilidad de éxito bastante moderada de que la cartera asesorada obtenga la rentabilidad objetivo y un patrimonio medio estándar. En función del número de clientes de asesoramiento, se ha considerado la venta cruzada para el resto de servicios.

A partir del segundo año, se ha estimado un crecimiento en ventas del 4% cuatrimestralmente.



Previsión de Ventas	M1-M4	M5-M8	M9-M12	Año 1	M13-M16	M17-M20	M21-M24	Año 2
Asesoramiento Continuo	2.941,05 €	3.921,40 €	7.842,80 €	14.705,25 €	11.169,24 €	13.200,01 €	15.230,78 €	39.600,02 €
Asesoramiento Puntual	2.550,00 €	2.550,00 €	4.590,00 €	9.690,00 €	5.610,00 €	7.650,00 €	9.690,00 €	22.950,00 €
Informes Financieros	0,00 €	720,00 €	2.160,00 €	2.880,00 €	2.880,00 €	3.600,00 €	4.320,00 €	10.800,00 €
Estrategia Industrial/M&A	0,00 €	0,00 €	32.000,00 €	32.000,00 €	32.000,00 €	32.000,00 €	64.000,00 €	128.000,00 €
<b>Total</b>	<b>5.491,05 €</b>	<b>7.191,40 €</b>	<b>46.592,80 €</b>	<b>59.275,25 €</b>	<b>51.659,24 €</b>	<b>56.450,01 €</b>	<b>93.240,78 €</b>	<b>201.350,02 €</b>

Previsión de Ventas	M25-M28	M29-M32	M33-M36	Año 3	M37-M40	M41-M44	M45-M48	Año 4
Asesoramiento Continuo	15.840,01 €	16.473,61 €	17.132,55 €	49.446,16 €	17.817,85 €	18.530,57 €	19.271,79 €	55.620,21 €
Asesoramiento Puntual	10.077,60 €	10.480,70 €	10.899,93 €	31.458,24 €	11.335,93 €	11.789,37 €	12.260,94 €	35.386,24 €
Informes Financieros	4.492,80 €	4.672,51 €	4.859,41 €	14.024,72 €	5.053,79 €	5.255,94 €	5.466,18 €	15.775,91 €
Estrategia Industrial/M&A	66.560,00 €	69.222,40 €	71.991,30 €	207.773,70 €	74.870,95 €	77.865,79 €	80.980,42 €	233.717,15 €
<b>Total</b>	<b>96.970,41 €</b>	<b>100.849,22 €</b>	<b>104.883,19 €</b>	<b>302.702,82 €</b>	<b>109.078,52 €</b>	<b>113.441,66 €</b>	<b>117.979,33 €</b>	<b>340.499,50 €</b>

**Tabla 23: MCP Detalle estimación neutra ventas cuatrimestrales**

La previsión de ventas para los escenarios pesimista y optimista se adjunta como anexo.

- RRHH**

Se ha considerado que durante el primer año, los únicos trabajadores serán los propios socios del negocio, que durante este periodo comenzarán con un salario fijo neto al mes de 900 €. Este sueldo se incrementará anualmente, alcanzando los 3.200€ en el año 4. Además, se contratará a una persona que realice labores de limpieza de la oficina semanalmente.

A partir del segundo año, y siempre en función de los resultados obtenidos, se van a realizar contrataciones de personal cualificado a tiempo parcial y se irán aumentando los salarios de los socios. En el año 3, se incorporaría una persona para tareas administrativas.

El porcentaje a pagar por la empresa en concepto de aportaciones a la seguridad social es del 29,7%, incluyendo contingencias comunes, desempleo y formación, y teniendo en cuenta que ésta cifra no ha variado en los últimos 5 años.

Gastos de Personal	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Nº Socios	3	3	3	3
Salario Bruto	47.250,00 €	84.000,00 €	168.000,00 €	194.250,00 €
Seguridad Social	14.033,25 €	24.948,00 €	49.005,00 €	49.005,00 €
Nº Trabajadores Parciales	0	1	1	1
Salario Bruto	- €	6.976,74 €	7.395,35 €	7.395,35 €
Seguridad Social	- €	2.072,09 €	2.196,42 €	2.196,42 €
Nº Otros Trabajadores	1	2	2	2
Salario Bruto	1.458,33 €	11.107,95 €	11.681,82 €	11.818,18 €
Seguridad Social	433,13 €	3.299,06 €	3.469,50 €	3.510,00 €
Total Salarios Brutos	48.708,33 €	102.084,70 €	187.077,17 €	213.463,53 €
Total Seguridad Social	14.466,38 €	30.319,16 €	54.670,92 €	54.711,42 €
<b>Total Gastos Personal</b>	<b>63.174,71 €</b>	<b>132.403,85 €</b>	<b>241.748,09 €</b>	<b>268.174,95 €</b>

**Tabla 24: MCP detalle gastos de personal**

### • Operaciones

Para el funcionamiento de MCP no se estiman grandes cantidades en gastos operativos. Incluimos en este apartado los gastos comunes de suministro (luz y agua), el alquiler de la oficina y gastos varios como pueden ser la gasolina, un presupuesto para viajes, cuotas de la póliza de seguros y gastos de contingencia que no puedan ser previstos en el momento de la estimación. Además, incluimos los gastos en equipamiento informático y los gastos derivados de un posible mantenimiento de la oficina.

Para los gastos de alquiler, la fianza la hemos incluido como inversión inicial, y en los años sucesivos hemos considerado un crecimiento del IPC del 4% para asegurarnos de no quedarnos cortos en las previsiones de gastos, ya que en los últimos 15 años la tasa de variación no ha sido superior a este valor.

Gastos de Operaciones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ordenadores	- €	- €	- €	2.100,00 €
Mantenimiento pagina web	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €
Licencias aplicaciones	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €
Alquiler Oficina	8.400,00 €	8.736,00 €	9.085,40 €	9.448,86 €
Gastos de mantenimiento oficina	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €
ADSL	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €
Gastos corrientes	700,00 €	700,00 €	700,00 €	700,00 €
Gasolina	2.160,00 €	2.160,00 €	2.160,00 €	2.160,00 €
Anualidad Seguro	796,00 €	796,00 €	796,00 €	796,00 €
Gastos bancarios	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €
Asesoría	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €
Merchandasing	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €
Gastos Constitución SL	400,00 €	- €	- €	- €
Otros	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
Subtotal	18.286,00 €	18.222,00 €	18.571,40 €	21.034,86 €
<b>Total(con 5% contingencia)</b>	<b>19.200,30 €</b>	<b>19.133,10 €</b>	<b>19.499,97 €</b>	<b>22.086,60 €</b>

**Tabla 25: MCP Detalle gastos varios**

- **Gastos financieros**

Para comenzar el establecimiento de MCP, se ha solicitado la ayuda de dos personas del círculo más cercano a los socios fundadores, que deben aportar 10.000€ cada uno. Este capital será devuelto con una tasa de interés del 5% anual y la devolución de la deuda se llevará a cabo como se detalla:

	Periodo	M1	M2	M3	M4	M5	M6
Capital Pendiente	20.000,00 €	19.205,91 €	18.408,50 €	17.607,78 €	16.803,71 €	15.996,30 €	15.185,53 €
Amortización	0,00 €	794,09 €	797,40 €	800,73 €	804,06 €	807,41 €	810,78 €
Intereses	0,00 €	83,33 €	80,02 €	76,70 €	73,37 €	70,02 €	66,65 €
Cuota	0,00 €	877,43 €	877,43 €	877,43 €	877,43 €	877,43 €	877,43 €

	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Capital Pendiente	14.371,37 €	13.553,82 €	12.732,87 €	11.908,50 €	11.080,69 €	10.249,43 €
Amortización	814,15 €	817,55 €	820,95 €	824,37 €	827,81 €	831,26 €
Intereses	63,27 €	59,88 €	56,47 €	53,05 €	49,62 €	46,17 €
Cuota	877,43 €	877,43 €	877,43 €	877,43 €	877,43 €	877,43 €

	M13	M14	M15	M16	M17	M18
Capital Pendiente	9.414,71 €	8.576,51 €	7.734,81 €	6.889,62 €	6.040,89 €	5.188,64 €
Amortización	834,72 €	838,20 €	841,69 €	845,20 €	848,72 €	852,26 €
Intereses	42,71 €	39,23 €	35,74 €	32,23 €	28,71 €	25,17 €
Cuota	877,43 €	877,43 €	877,43 €	877,43 €	877,43 €	877,43 €

	M19	M20	M21	M22	M23	M24
Capital Pendiente	4.332,83 €	3.473,45 €	2.610,50 €	1.743,95 €	873,79 €	0,00 €
Amortización	855,81 €	859,37 €	862,96 €	866,55 €	870,16 €	873,79 €
Intereses	21,62 €	18,05 €	14,47 €	10,88 €	7,27 €	3,64 €
Cuota	877,43 €	877,43 €	877,43 €	877,43 €	877,43 €	877,43 €

**Tabla 26: MCP Detalle gastos financieros deuda**

Por otra parte, durante el segundo cuatrimestre se ha solicitado un crédito a una entidad bancaria para hacer frente a las dificultades de tesorería que puedan aparecer. El capital solicitado asciende a 10.000€ a devolver en 18 meses, con una tasa anual del 6%, devolviéndose como se detalla:

	M5	M6	M7	M8	M9	M10
Capital Pendiente	14.371,37 €	13.553,82 €	12.732,87 €	11.908,50 €	11.080,69 €	10.249,43 €
Amortización	814,15 €	817,55 €	820,95 €	824,37 €	827,81 €	831,26 €
Intereses	63,27 €	59,88 €	56,47 €	53,05 €	49,62 €	46,17 €
Cuota	877,43 €	877,43 €	877,43 €	877,43 €	877,43 €	877,43 €

	M11	M12	M13	M14	M15	M16
Capital Pendiente	9.414,71 €	8.576,51 €	7.734,81 €	6.889,62 €	6.040,89 €	5.188,64 €
Amortización	834,72 €	838,20 €	841,69 €	845,20 €	848,72 €	852,26 €
Intereses	42,71 €	39,23 €	35,74 €	32,23 €	28,71 €	25,17 €
Cuota	877,43 €	877,43 €	877,43 €	877,43 €	877,43 €	877,43 €

	M17	M18	M19	M20	M21	M22
Capital Pendiente	4.332,83 €	3.473,45 €	2.610,50 €	1.743,95 €	873,79 €	0,00 €
Amortización	855,81 €	859,37 €	862,96 €	866,55 €	870,16 €	873,79 €
Intereses	21,62 €	18,05 €	14,47 €	10,88 €	7,27 €	3,64 €
Cuota	877,43 €	877,43 €	877,43 €	877,43 €	877,43 €	877,43 €

Tabla 27: MCP Detalle gastos financieros créditos

- **Amortización**

Se ha estimado que el mobiliario se amortiza en 12 años, mientras que los ordenadores personales habrá que cambiarlos cada 3 años. Se desprecia la amortización de impresora y demás útiles de oficina por su escaso valor e impacto.

- **Impuestos**

Como en ninguno de los años estimados se alcanza los 300.000 € de Base Imponible, el tipo de gravamen a aplicar es del 25%. Según la estimación neutra, el primer año estaría exento del pago de impuestos por tener un resultado negativo

- **Dividendos**

Una vez descontados los impuestos, amortizaciones y depreciaciones, realizamos un reparto de dividendos del 35% de los beneficios, siempre que los resultados del ejercicio den lugar a un cashflow positivo que nos permita cubrir éstos manteniendo las reservas de la compañía y que el resultado sea superior a 10.000€. El capital restante, si lo hubiera, quedaría como beneficio retenido.

Con las consideraciones comentadas, se muestra a continuación la cuenta de resultados estimada:

Cuenta de Resultados	Año1	Año2	Año3	Año4
INGRESOS DE EXPLOTACION	59.275,25 €	201.350,02 €	302.702,82 €	340.499,50 €
- COSTES VARIABLES	- €	- €	- €	- €
= MARGEN BRUTO	59.275,25 €	201.350,02 €	302.702,82 €	340.499,50 €
- COSTES FIJOS	82.375,01 €	151.536,95 €	261.248,06 €	290.261,55 €
- AMORTIZACION	825,00 €	825,00 €	825,00 €	825,00 €
= EBIT	- 23.924,76 €	48.988,06 €	40.629,76 €	49.412,95 €
- GASTOS FINANCIEROS	1.103,29 €	436,69 €	- €	- €
+ INGRESOS FINANCIEROS	- €	- €	- €	- €
= EBT	- 25.028,05 €	48.551,37 €	40.629,76 €	49.412,95 €
BASE IMPONIBLE	- 25.028,05 €	48.551,37 €	40.629,76 €	49.412,95 €
- IMPUESTOS	- €	8.233,16 €	14.220,42 €	17.294,53 €
= EAT	- 25.028,05 €	40.318,21 €	26.409,35 €	32.118,42 €
- DIVIDENDOS	- €	14.111,37 €	9.243,27 €	11.241,45 €
= BENEFICIO RETENIDO	- 25.028,05 €	26.206,83 €	17.166,08 €	20.876,97 €

**Tabla 28: MCP Detalle P&G estimación neutra**

Con los datos utilizados, podemos ver que el resultado del ejercicio del año 2 se genera un EBITDA de 49.813,06 €, que supone un margen de casi el 25%, lo que nos indica que estamos ante un negocio rentable.

Como los socios son los únicos accionistas de la compañía, se ha optado por un modelo de subida de salario fijo para éstos sobre la obtención de dividendos, ya que de esta forma evitamos al máximo la doble contribución y minimizamos el pago de impuestos.

### 6.3. Previsiones de tesorería

Para calcular las previsiones de tesorería cuatrimestrales, hemos tenido en cuenta la desviación temporal en el cobro de los servicios de asesoramiento continuado respecto a la fecha de contratación. El resto de servicios se considera que se cobran en el mismo momento.

Además, a fin del primer año, quedarían un total de 5.255,25 € estimados en cuentas de clientes, que se cobrarían el año siguiente.

Cashflow	M0	M1-M4	M5-M8	M9-M12	Año 1
<b>Tesorería</b>	50.000,00 €	45.700,00 €	18.174,62 €	1.615,97 €	12.157,32 €
Asesoramiento Continuo	N/A	1.890,00 €	2.520,00 €	5.040,00 €	9.450,00 €
Asesoramiento Puntual	N/A	2.550,00 €	2.550,00 €	4.590,00 €	9.690,00 €
Informes Financieros	N/A	- €	720,00 €	2.160,00 €	2.880,00 €
Estrategia Industrial/M&Acqs	N/A	- €	- €	32.000,00 €	32.000,00 €
Crédito			10.000,00 €		
<b>Total Entradas</b>		4.440,00 €	15.790,00 €	43.790,00 €	54.020,00 €
Salarios y SS Personal		21.058,24 €	21.058,24 €	21.058,24 €	63.174,71 €
Ordenadores	2.100,00 €	- €	- €	- €	2.100,00 €
Mobiliario	1.500,00 €	- €	- €	- €	1.500,00 €
Mantenimiento pagina web		100,00 €	- €	- €	100,00 €
Licencias aplicaciones		450,00 €	- €	- €	450,00 €
Alquiler Oficina	700,00 €	2.800,00 €	2.800,00 €	2.800,00 €	9.100,00 €
Gastos de mantenimiento oficina		200,00 €	200,00 €	200,00 €	600,00 €
ADSL		166,67 €	166,67 €	166,67 €	500,00 €
Gastos corrientes		233,33 €	233,33 €	233,33 €	700,00 €
Gasolina		720,00 €	720,00 €	720,00 €	2.160,00 €
Anualidad Seguro		796,00 €	- €	- €	796,00 €
Gastos bancarios		26,67 €	26,67 €	26,67 €	80,00 €
Asesoría		- €	- €	900,00 €	900,00 €
Otros		1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	3.000,00 €
Contingencia		304,77 €	304,77 €	304,77 €	914,30 €
Amortización deuda+Gastos Financieros		3.509,71 €	3.509,71 €	3.509,71 €	10.529,13 €
Gastos Crédito	M7	M8	2.329,27 €	2.329,27 €	4.658,54 €
Gastos de Constitución		400,00 €	- €	- €	400,00 €
Gastos de Merchandasing		200,00 €	- €	- €	200,00 €
Pago impuesto de sociedades				- €	- €
<b>Total Salidas</b>	4.300,00 €	31.965,38 €	32.348,65 €	33.248,65 €	101.862,68 €
<b>Cashflow</b>	- 4.300,00 €	- 27.525,38 €	- 16.558,65 €	10.541,35 €	- 37.842,68 €

**Tabla 29: MCP detalle previsiones tesorería año 1.**

En cuanto a las previsiones para el segundo año:

Cashflow	M13-M16	M17-M20	M21-M24	Año 2
<b>Tesorería</b>	12.157,32 €	3.545,34 €	849,71 €	35.840,11 €
Asesoramiento Continuo	7.981,05 €	9.591,40 €	12.252,80 €	29.825,25 €
Asesoramiento Puntual	5.610,00 €	7.650,00 €	9.690,00 €	22.950,00 €
Informes Financieros	2.880,00 €	3.600,00 €	4.320,00 €	10.800,00 €
Estrategia Industrial/M&Acqs	32.000,00 €	32.000,00 €	64.000,00 €	128.000,00 €
Crédito				
<b>Total Entradas</b>	48.471,05 €	52.841,40 €	90.262,80 €	191.575,25 €
Salarios y SS Personal	44.134,62 €	44.134,62 €	44.134,62 €	132.403,85 €
Ordenadores	- €	- €	- €	- €
Mobiliario	- €	- €	- €	- €
Mantenimiento pagina web	100,00 €	- €	- €	100,00 €
Licencias aplicaciones	450,00 €	- €	- €	450,00 €
Alquiler Oficina	2.912,00 €	2.912,00 €	2.912,00 €	8.736,00 €
Gastos de mantenimiento oficina	200,00 €	200,00 €	200,00 €	600,00 €
ADSL	166,67 €	166,67 €	166,67 €	500,00 €
Gastos corrientes	233,33 €	233,33 €	233,33 €	700,00 €
Gasolina	720,00 €	720,00 €	720,00 €	2.160,00 €
Anualidad Seguro	796,00 €	- €	- €	796,00 €
Gastos bancarios	26,67 €	26,67 €	26,67 €	80,00 €
Asesoría	- €	- €	900,00 €	900,00 €
Otros	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	3.000,00 €
Contingencia	304,77 €	304,77 €	304,77 €	914,30 €
Amortización deuda+Gastos Financieros	3.509,71 €	3.509,71 €	3.509,71 €	10.529,13 €
Gastos Crédito	2.329,27 €	2.329,27 €	1.164,63 €	5.823,17 €
Gastos de Constitución				- €
Gastos de Merchandasing	200,00 €	- €	- €	200,00 €
Pago impuesto de sociedades				- €
<b>Total Salidas</b>	57.083,03 €	55.537,03 €	55.272,40 €	167.892,46 €
<b>Cashflow</b>	- 8.611,98 €	- 2.695,63 €	34.990,40 €	23.682,79 €

**Tabla 30: MCP detalle previsiones tesorería año 2.**

En este caso, tendríamos un cashflow positivo, así como el resultado del año 2, por lo que además de los 28.000€ de sueldo anual, se podrían repartir unos 14.000€ en dividendos, y mantener 26.000€ retenidos.

#### 6.4. Balance

Con los calculos realizados establecemos el siguiente balance, en el que podemos ver que la mayor parte de nuestro activo es activo circulante, lo que nos permitiría obtener liquidez de forma más rápida si fuera necesario.

Activo		Pasivo	
Partida	Importe	Importe	Partida
Tesorería	12.157,32 €	-25.028,05 €	Resultado P&G
Inmovilizado Material	3.475,00 €	30.000,00 €	Capital Social
Clientes	5.255,25 €	15.915,62 €	Deudas corto plazo
<b>Total Activo</b>	<b>20.887,57 €</b>	<b>20.887,57 €</b>	<b>Total Pasivo</b>

Tabla 31: MCP Balance





## 7.-RIESGOS, PLAN DE EXPANSIÓN, CONTINGENCIA O SALIDA

### 7.1. Riesgos

A pesar de los diferentes análisis realizados antes de la implantación de MCP, ésta no está exenta de incertidumbres propiciadas por el margen de error, por la variabilidad de las circunstancias y la propia volatilidad del negocio y del factor humano.

Por ello, hemos realizado un análisis de los riesgos del negocio planteado, tanto para posicionarnos con una estrategia mejor definida, como para una pronta identificación de los mismos que permita diseñar un plan de contingencia para eliminar, o al menos mitigar, su impacto en caso de que se materialicen.

Establecemos un sistema de calificación de los riesgos por probabilidad de ocurrencia e impacto si así fuera, siendo 1 el nivel más bajo y 4 el más elevado. Además, según el ámbito de origen, los hemos clasificado de la siguiente manera:

- **Mercado**

La situación económica actual y la fase inicial en la que se encuentra la figura de las EAFI implica un horizonte con riesgos, de los que podemos destacar:

- ✓ **Riesgo M01. Probabilidad: 2 Impacto: 4**

Escasa demanda de servicios de inversión y/o de las EAFI.

Plan de contingencia: ante las variaciones que pueda sufrir la demanda, es de vital importancia anticiparse a ellas, percibir cuando pueden producirse y en qué sentido lo harán. Para ello, con la idea de adaptarnos a los cambios para poder seguir siendo competitivos, se establecerán encuestas de satisfacción y sugerencias a completar por nuestros clientes, así como estudios de mercado a partir de los que se diseñarán estrategias de marketing y comercial, con pricing específico y ampliación de la cartera de servicios.

- ✓ **Riesgo M02. Probabilidad: 2 Impacto: 2**

Insuficientes clientes de MCP

Plan de contingencia: se establecerán indicadores específicos para el seguimiento del número, tipo y rentabilidad de los clientes, que permitan anticipar la evolución y los puntos disruptivos en lo que es conveniente incorporar soluciones: modificación de tarifas, gama de servicios ofrecidos, área de acción, etc.

- **Recursos Humanos**

El principal problema que afrontamos en el ámbito de los trabajadores se basa en la escasez de personal y en la completa especialización de éste: cada uno de los socios tiene un expertise muy determinado y tiene control sobre la workforce relacionada. Este hecho implica dos riesgos diferenciados:

- ✓ **Riesgo R01. Probabilidad: 2 Impacto: 1**

Baja temporal o definitiva de uno de los socios.

Plan de contingencia: para minimizar el impacto de este riesgo, se van a establecer vías de comunicación directa entre los socios de MCP. Se dispondrá de una base de datos exhaustiva con los datos y evolución de los clientes, incluyendo los primeros contactos, impresiones, ofertas realizadas en detalle, presupuestos ofrecidos, acuerdos llegados, próximas acciones. Pese a que cada uno de los socios estará a la cabeza de cada uno de los ámbitos funcionales de trabajo, se establecerán colaboraciones entre ellos, que permitan mejorar la calidad del servicio y un conocimiento general, por parte de todos del core del negocio.

- **Riesgo R02. Probabilidad: 3 Impacto: 1**

En una primera fase de creación de la empresa, ésta va a contar con la aportación de los tres socios fundadores, que tendrán que compatibilizar un espectro de labores amplio: captación de clientes, realización de un servicio de calidad a aquellos captados, labores propias de la gestión empresarial, cumplimiento normativo con la CNMV, etc.

Plan de contingencia: se diseñará una estrategia bien definida de organización de las tareas, estableciendo prioridades claras con limitación temporal y horarios determinados. Se realizará un seguimiento común y documentado del cumplimiento de los plazos y de las diferentes tareas para identificar a tiempo posibles rechazos o bloqueos de las funciones.

- **Financieros**

Debido a la dificultad que supone el desfase por tramos de los servicios ofrecidos, se identifica el siguiente riesgo:

- **Riesgo F01. Probabilidad: 1 Impacto: 2**

Incorrecta disposición de los fondos empresariales.

Plan de contingencia: aunque en un primer momento se plantea la posibilidad de realizar todas las tareas de forma autónoma por parte de los socios, debido al riesgo implícito en la gestión financiera, se dispondrá de un proveedor que gestione las labores de tesorería, contabilidad y control financiero.

- **Legales**

Aunque las barreras legales vigentes para el establecimiento de una EAFI no son excesivas y están bien delimitadas, algún cambio en ésta podría impactar de manera alta en el curso del negocio. Dentro de este ámbito, identificamos los siguientes riesgos:

- **Riesgo L01. Probabilidad: 1 Impacto: 2**

Modificación de la normativa actual que regula la formación de EAFI.

Plan de contingencia: si se produjeran cambios normativos y/o legales, sería necesario analizar éstos, desde una etapa temprana, antes de su aprobación y de hacerse efectiva su modificación. Suponiendo que son procesos largos, es previsible que se puedan anticipar acciones mitigadoras que variarán en función de la naturaleza del cambio y que nos permitan adaptarnos.

- **Competidores**

La aparición de nuevos competidores es un hecho inevitable en cualquier ámbito, pero de forma más acentuada en un entorno en formación como es el que nos ocupa. Dentro de los competidores destacamos:

- **Riesgos C01. Probabilidad: 3 Impacto: 2**

Aparición de nuevos tipos de competidores: entidades financieras y filiales no registradas.

Plan de contingencia: .de nuevo, es imprescindible una rápida detección de éstos, conocer los servicios que ofrecen, su apuesta de valor y sus debilidades para poder contrarrestar sus efectos. Se establecerán nuevas estrategias de marketing y comercial, como en los riesgos M01 y M02

Para poder identificar las acciones a realizar sobre los riesgos, construimos una matriz que nos permita de forma intuitiva organizar las mitigaciones sobre los riesgos prioritarios, tanto por su probabilidad como por su impacto.

Riesgo	Descripción	Probabilidad	Impacto	Acciones
M01	Escasa demanda EAFI			Nuevas estrategias comerciales: Pricing, ampliación servicios, área de acción, etc.
M02	Escasa demanda MCP			Nuevas estrategias comerciales: Pricing, ampliación servicios, área de acción, etc.
R01	Baja de socios			Colabor/Comun.
R02	Multitareas			Priorización/Planific.
F01	Disposición de fondos			Externalización
L01	Modific. normativa			Identificación temprana y adecuación a la normativa
C01	Nuevos competidores			Nuevas estrategias comerciales: Pricing, ampliación servicios, área de acción, etc.

Tabla 32: MCP Matriz de riesgos

## 7.2 Plan de expansión

Tras la definición de los servicios iniciales, diseñamos un plan de expansión que nos permita dar mayor cobertura a través de nuevos servicios y ampliar nuestra cartera de clientes. Diferenciamos los siguientes aspectos:

- **Asesoramiento de grandes capitales:** inicialmente y debido principalmente al desconocimiento generalizado y a la falta de costumbre de la sociedad para confiar en este tipo de empresas, hemos focalizado nuestro negocio en el asesoramiento de capitales de hasta 150.000€ para particulares. Sin embargo, está previsto un aumento tanto en el número de clientes como en el capital de la cartera asesorada. En función de la evolución del negocio, se establecerán diferenciaciones en las tarifas y en la estrategia de aproximación.
- **Formación:** debido al desconocimiento financiero generalizado que existe y a la importancia que éste tiene para el buen desarrollo de la economía familiar y empresarial, uno de los aspectos básicos a desarrollar en el plan de expansión es la implantación de un departamento horizontal que desarrolle labores de formación y divulgación.

La formación se centraría en la impartición de programas de gestión patrimonial y asesoramiento financiero en escuelas de negocio, colegios profesionales o empresas. Para ellos se dispondrá de una sala en la sede social de MCP, o se ofrecerá un servicio a domicilio a empresas que así lo soliciten en caso de que hubiera una demanda consistente.

- **Servicios de asesoramiento online:** Aunque inicialmente la página web corporativa va a tener un carácter meramente informativo, en MCP apostamos por las nuevas tecnologías y las ventajas que éstas nos pueden ofrecer, por eso queremos diseñar un servicio de asesoramiento básico online, a través de motores de análisis y asignación del perfil de riesgo del usuario.

Este servicio y por no necesitar un servicio tan dedicado, contará con unas tarifas más reducidas, ofreciendo un informe de recomendación de inversiones y pondrá a disposición de los clientes un espacio web propio para que puedan gestionar de forma remota e independiente los parámetros de su perfil, solicitar nuevos servicios, resolver dudas, obtener información e incluso se dispondrá de enlaces a brokers online para que puedan realizar las inversiones de forma intuitiva.

### 7.3. Plan de contingencia

Dentro del contexto en el que nos encontramos, es evidente que además de los riesgos identificados y otros que podemos anticipar, hay otros muchos factores que podrían empujar a MCP a una situación incierta. Por ello, se ha decidido que en un primer momento, las inversiones a realizar serán las mínimas, tanto económicas como en recursos, limitadas a lo necesario, para comenzar a trabajar.

En un primer momento se incurrirán en los costes mínimos para aclimatar la oficina, dejando al margen aquellos gastos prescindibles como pueden ser, por ejemplo, un vehículo para visitar a los clientes, software avanzado o una persona administrativa.

Conforme se vayan facturando trabajos y recibiendo remuneraciones, se procederá a la compra de aquellos elementos que puedan ir prácticamente autofinanciándose y según un orden estricto de prioridad y necesidad. De esta forma, no sólo estaremos ahorrando en costes, sino, además, llevando un control exhaustivo de las inversiones, que nos pueden ayudar a realizar recortes o ampliaciones según convenga y conocer el origen y destino de nuestros gastos.

### 7.4. Plan de salida

Acorde con los riesgos que hemos ido analizando y de otros imprevisibles, sabemos que los resultados de nuestro negocio pueden verse gravemente afectados en diferentes momentos, arrojando pérdidas que sólo pueden ser sostenidas durante un cierto margen temporal. De esta forma, hay que contemplar la posibilidad de que el modelo de negocio no resultase viable, en cuyo caso tendríamos que pensar en la mejor manera de cesar el desarrollo de la actividad.

Dentro de las posibilidades que nos encontramos para una posible desvinculación de la compañía, consideramos dos modelos según el momento en el que ésta se produzca:

- **Cierre de la compañía:**

Al ser una Sociedad Limitada, para finalizar con la compañía, hay que llevar a cabo tres fases bien diferenciadas y establecidas: disolución, liquidación y cancelación de los asientos de la empresa en el Registro Mercantil.

Los motivos por los que se proceda al cierre de la compañía, determinarán, entre otras cosas, si tiene que haber un acuerdo en junta general o por el contrario se

hace de forma automática (por ejemplo si el capital social alcanza valores por debajo de los 3.005 € exigidos).

Para que el cierre sea efectivo, la compañía debe realizar la liquidación de los salarios de los empleados, pagar todas las deudas a los proveedores y acreedores, cobrar los créditos si los hubiere, elaborar el Balance Final de Liquidación y pagar la cuota resultante a los socios.

Finalmente, hay que realizar la cancelación de los asientos de la empresa en el Registro Mercantil, mediante la presentación de la escritura de extinción de la sociedad junto con los libros de comercio, la correspondencia, la documentación y los justificantes relativos al tráfico mercantil de la sociedad.

Esta opción es la más adecuada en una fase temprana de la implantación y una buena solución a llevar a cabo si MCP no consigue arrancar de un modo satisfactorio.

- **Venta de la compañía:**

La venta de una compañía a empresas competidoras del sector, supone realizar también el traspaso de la cartera de clientes, las operaciones tanto que se están llevando a cabo como proyectadas para el futuro, y los recursos humanos, cumpliendo con la normativa vigente en el momento.

Para ser capaces de obtener una mayor rentabilidad, es preciso conocer el mercado y determinar el valor de mercado que se puede alcanzar a través de agentes y de fases de Due Diligence.

Durante el tiempo de transición, y ya que se desconoce el tiempo que estará a la venta el negocio hasta que ésta se cierre, hay que seguir trabajando, aprovechando para generar un valor añadido, vender activos que no generen ingresos o demás mejoras para aumentar el atractivo financiero de los activos.

Para finalizar la venta se debería realizar un concurso para que las empresas interesadas en adquirir el negocio de MCP pujan. Estas ofertas se refinarán según los resultados encontrados en la Due Diligence.





## 8.-CUADRO DE MANDO

Para realizar un seguimiento del desempeño de la compañía, establecemos indicadores que nos permitan monitorizar la evolución de diferentes aspectos diferenciadores del negocio de forma que se puedan tomar decisiones con datos objetivos.

Con esta intención identificamos 7 indicadores, que creemos son suficientes para reflejar los ámbitos a mejorar, aquellos en los que estamos cumpliendo los objetivos y que nos permitan anticipar los riesgos definidos en el apartado anterior.

Por el momento, estos indicadores van a ser mayoritariamente de carácter financiero y de volumen de clientes, pero en función de su evolución y de la de la propia compañía, es posible que en el futuro, algunos de estos indicadores desaparezcan o se perfilen para dejar paso a otros más acordes con el momento y que resulten de más utilidad a la hora de tomar decisiones.

º	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Número de Clientes AC	24,00	60,00	67,20	75,26
Número de Clientes AP	30,00	68,00	76,16	85,30
Nº Proyectos a Empresas	24,00	72,00	74,16	76,38
Ingresos	59.275,25 €	201.350,02 €	302.702,82 €	340.499,50 €
Gastos Fijos	82.375,01 €	151.536,95 €	261.248,06 €	290.261,55 €
EBITDA	- 23.099,76 €	49.813,06 €	41.454,76 €	50.237,95 €
Margen EBITDA	-38,97%	24,74%	13,69%	14,75%

**Tabla 33: MCP Cuadro de mando**

Aunque con los datos de que disponemos no podemos analizarlos, habría que añadir otros indicadores que nos ayudasen a disponer de información, entre otros aspectos, de la procedencia geográfica de nuestros clientes, el número de clientes nuevos al año, así como los relativos a procesos internos de MCP una vez éstos estén definidos y/o implantados.



## 9.-PLAN DE IMPLANTACIÓN

A continuación mostramos el plan de implantación diseñado para MCP. Éste cubre desde el análisis inicial hasta la finalización de la primera fase de operaciones, momento en el que sería conveniente decidir si los resultados hasta la fecha son alentadores y se quiere seguir con el proyecto, planteando una posible expansión, o si por el contrario sería conveniente pensar en una estrategia de salida, acorde con las posibilidades contempladas en el Apartado 7.

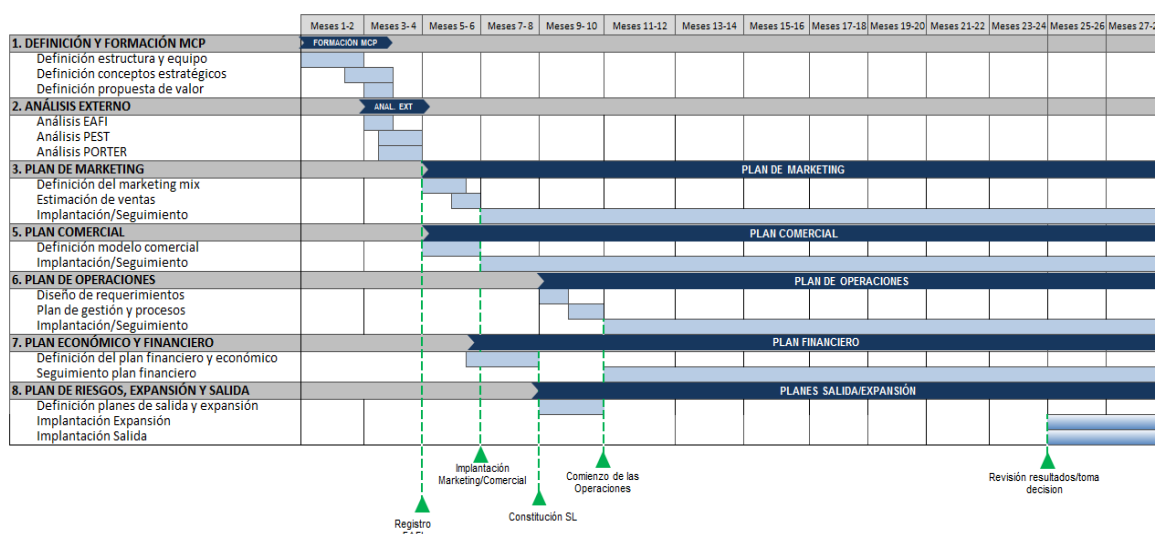


Tabla 34: MCP Plan de implantación

En la figura podemos ver representados los hitos más significativos:

- **Envío solicitud aprobación EAFI:** una vez realizados los análisis pertinentes del contexto actual y comprobado que existe una buena oportunidad para el buen desarrollo de una EAFI, se solicita la aprobación por parte de la CNMV para registrarse como tal. El tiempo aproximado de espera para recibir la aprobación es de 3 meses, por lo que se solicita con tiempo suficiente antes del comienzo previsto para las operaciones.
- **Plan de Marketing y Comercial:** comenzamos el diseño del plan de marketing, la definición de las tarifas y las primeras acciones comerciales a través de “friends and family”.
- **Constitución de MCP como SL:** tras la realización del plan financiero y una vez comprobada la viabilidad teórica del negocio, se constituye éste como una Sociedad Limitada y se diseña el plan inmediato de operaciones.

- **Comienzo de las operaciones:** una vez obtenida la aprobación de la CNMV, se pone en marcha la operativa de la empresa, intensificando las labores comerciales y de marketing ya iniciadas y ofreciendo los primeros servicios.
- **Revisión de resultados:** aunque se realizará un seguimiento continuado de los resultados obtenidos, se estima que entorno al mes 25, con poco más de un año de funcionamiento efectivo, es un buen momento para recapacitar sobre la viabilidad futura del negocio.

## 10.-RESULTADO Y CONCLUSIONES

El principal objetivo de este trabajo ha sido realizar un plan de negocio para evaluar la viabilidad del establecimiento de Med Capital Partner como una empresa de servicios de inversión, en particular siguiendo el modelo de una EAFI, con un radio de acción que incluya todo el territorio nacional pero basado en la Región de Murcia.

Para poder llegar a unas conclusiones fiables, se ha hecho un estudio de todos los aspectos que pudieran impactar sobre la oportunidad del negocio, incluyendo factores externos y el contexto en el que se formaría la compañía, hasta desarrollar un plan de negocio completo que nos permita visualizar las oportunidades y las debilidades de la empresa.

Dentro del entorno económico incierto en el que nos encontramos, hemos encontrado ciertas circunstancias que podrían incidir negativamente sobre la compañía, como puede ser la escasa cultura financiera o el desconocimiento de las EAFI, sin embargo, hemos visto que estas circunstancias no son limitantes y que su impacto está amortiguado con los cambios sociales que se están produciendo actualmente. De esta manera, nos ha sido posible completar el análisis y posteriormente realizar estimaciones sobre lo que sería el plan real de implantación del negocio.

Este plan ha incluido la definición de la empresa, un análisis del plan de marketing (en el que se ha contemplado desde la estrategia inicial hasta la cartera de servicios, los precios o las estimaciones de ventas), el plan de operaciones y varias alternativas futuras, en las que se podría dar el caso de tener que diluir, de una manera u otra, MCP o pensar en una posible expansión.

Posteriormente, se han evaluado los riesgos latentes en diversos ámbitos y se han diseñado soluciones de contingencia para, finalmente, evaluar el modelo financiero que nos demuestre la viabilidad económica.

Como resultado, hemos obtenido que nos encontramos ante un negocio rentable, cuyo establecimiento se encuentra dentro de nuestras posibilidades y que, según el análisis, puede contar con un alto número de clientes potenciales de fácil acceso y en el que hay que hacer frente a, por el momento, pocos competidores. Por tanto, podemos concluir que la implantación de MCP como EAFI es una muy buena idea.



## 11.-BIBLIOGRAFÍA

- Comisión Nacional del Mercado de Valores. Fichas EAFI  
[http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Fichas/EAFI\\_ESP.pdf](http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Fichas/EAFI_ESP.pdf)
- Instituto Nacional de Estudios Bursátiles. Anuario 2011  
<http://www.ieb.es/investigacion/anuario.pdf>
- Instituto Nacional de Estudios Bursátiles. Anuario 2012  
<http://www.ieb.es/investigacion/anuario2012.pdf>
- EAFI Channel, Inversis Banco  
<http://www.eafichannel.com/>
- Funds People, noticia: Las EAFI se extienden por toda España  
<http://www.fundspeople.com/noticias/58698>
- Asociación de empresas de Asesoramiento Financiero.  
<http://aseafi.com/eafi/>
- Infoautonomos, Red Profesional de Autónomos.  
<http://www.infoautonomos.com/>
- Tressis, Sociedad de Valores  
<http://www.tressis.com/para-eafi/>
- Financial Services Authority,  
[www.fsa.gov.uk](http://www.fsa.gov.uk)
- U.S. Security and Exchange Commission.  
[www.sec.gov](http://www.sec.gov)

- European Financial Services Association.  
[www.efpa.es](http://www.efpa.es).
- CFA Institute  
[www.cfainstitute.org](http://www.cfainstitute.org)
- Instituto de Fomento de la Región de Murcia  
<http://www.institutofomentomurcia.es/web/portal>
- Banco de España, Boletines Estadísticos  
<http://www.bde.es/webbde/es/estadis/infoest/bolest.html>
- Emprendedores  
<http://www.emprendedores.es/>
- Instituto Nacional de Estadística  
<http://www.ine.es/>
- Expansión.  
[www.expansion.com](http://www.expansion.com)
- Morningstar  
<http://www.morningstar.es/>
- Google AdWords Keyword Planner  
<https://adwords.google.com/KeywordPlanner>
- El blog de Bruno Vazquez Rodedo, 75 Pasos para hacer SEO y mejorar YA tu posicionamiento en buscadores  
<http://brunovd.com/75-pasos-para-seo-y-posicionamiento-en-buscadores/>
- Social Mention.  
<http://www.socialmention.com/search?q=eafi&t=all&btnG=Search>



- The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)  
<http://www.oecd.org/daf/fin/financial-education>
- Datos Macro  
<http://www.datosmacro.com/>
- Artículos:
  - ✓ Martín, Pablo, La CNMV permitirá a los asesores cobrar por captar negocio para terceros, cinco días, 15 de octubre de 2008.
  - ✓ L.F, Los asesores financieros ignoran el registro de la CNMV, cinco días, 4 de noviembre de 2009.
  - ✓ La CNMV controlará a quién asesores nuestras inversiones a partir del próximo 1 de enero, *el Economista*, 22 de diciembre de 2008
  - ✓ EAFI como Bluf, Cotizalia, 16 de octubre de 2009.
  - ✓ Tres preguntas que hay que lanzar antes de fundar una EAFI, Funds People, 20 de junio de 2012.
  - ✓ Quiero crear una EAFI, las bases que soportan un proyecto exitoso, ASEAFI, 4 de diciembre de 2013.



## 12.-ANEXOS

### Anexo 1-Cuenta de resultados diferentes escenarios

#### Escenario Optimista

Cuenta de Resultados	Año1	Año2	Año3	Año4
INGRESOS DE EXPLOTACION	89.173,60 €	345.765,00 €	506.120,29 €	553.051,30 €
- COSTES VARIABLES	- €	- €	- €	- €
= MARGEN BRUTO	89.173,60 €	345.765,00 €	506.120,29 €	553.051,30 €
- COSTES FIJOS	82.375,01 €	151.536,95 €	261.248,06 €	290.261,55 €
- AMORTIZACION	825,00 €	825,00 €	825,00 €	825,00 €
= EBIT	5.973,59 €	193.403,05 €	244.047,23 €	261.964,75 €
- GASTOS FINANCIEROS	778,56 €	279,70 €	- €	- €
+ INGRESOS FINANCIEROS	- €	- €	- €	- €
= EBT	5.195,03 €	193.123,34 €	244.047,23 €	261.964,75 €
BASE IMPONIBLE	5.195,03 €	193.123,34 €	244.047,23 €	261.964,75 €
- IMPUESTOS	1.818,26 €	67.593,17 €	85.416,53 €	91.687,66 €
= EAT	3.376,77 €	125.530,17 €	158.630,70 €	170.277,09 €
- DIVIDENDOS	- €	43.935,56 €	55.520,74 €	59.596,98 €
= BENEFICIO RETENIDO	3.376,77 €	81.594,61 €	103.109,95 €	110.680,11 €

Tabla 35: MCP Cuenta de resultados escenario optimista

#### Escenario Pesimista

Cuenta de Resultados	Año1	Año2	Año3	Año4
INGRESOS DE EXPLOTACION	48.412,88 €	135.958,88 €	154.797,10 €	169.150,97 €
- COSTES VARIABLES	- €	- €	- €	- €
= MARGEN BRUTO	48.412,88 €	135.958,88 €	154.797,10 €	169.150,97 €
- COSTES FIJOS	82.375,01 €	151.536,95 €	261.248,06 €	290.261,55 €
- AMORTIZACION	825,00 €	825,00 €	825,00 €	825,00 €
= EBIT	- 34.787,13 €	- 16.403,08 €	- 107.275,96 €	- 121.935,58 €
- GASTOS FINANCIEROS	778,56 €	279,70 €	- €	- €
+ INGRESOS FINANCIEROS	- €	- €	- €	- €
= EBT	- 35.565,70 €	- 16.682,78 €	- 107.275,96 €	- 121.935,58 €
BASE IMPONIBLE	- 35.565,70 €	- 16.682,78 €	- 107.275,96 €	- 121.935,58 €
- IMPUESTOS	- €	- €	- €	- €
= EAT	- 35.565,70 €	- 16.682,78 €	- 107.275,96 €	- 121.935,58 €
- DIVIDENDOS	- €	- €	- €	- €
= BENEFICIO RETENIDO	- 35.565,70 €	- 16.682,78 €	- 107.275,96 €	- 121.935,58 €

Tabla 36: MCP Cuenta de resultados escenario pesimista



## Anexo 2-Estimación de ventas diferentes escenarios

### Escenario Optimista

Previsión de Ventas	M1-M4	M5-M8	M9-M12	Año 1	M13-M16	M17-M20	M21-M24	Año 2
Asesoramiento Continuo	7.237,20 €	8.443,40 €	18.093,00 €	33.773,60 €	24.124,00 €	30.155,00 €	36.186,00 €	90.465,00 €
Asesoramiento Puntual	4.080,00 €	5.100,00 €	9.180,00 €	18.360,00 €	10.200,00 €	14.790,00 €	18.870,00 €	43.860,00 €
Informes Financieros	0,00 €	720,00 €	4.320,00 €	5.040,00 €	5.040,00 €	6.480,00 €	7.920,00 €	19.440,00 €
Estrategia Industrial/M&A	0,00 €	0,00 €	32.000,00 €	32.000,00 €	32.000,00 €	64.000,00 €	96.000,00 €	192.000,00 €
<b>Total</b>	<b>11.317,20 €</b>	<b>14.263,40 €</b>	<b>63.593,00 €</b>	<b>89.173,60 €</b>	<b>71.364,00 €</b>	<b>115.425,00 €</b>	<b>158.976,00 €</b>	<b>345.765,00 €</b>

Previsión de Ventas	M25-M28	M29-M32	M33-M36	Año 3	M37-M40	M41-M44	M45-M48	Año 4
Asesoramiento Continuo	37.271,58 €	38.389,73 €	39.541,42 €	115.202,73 €	40.727,66 €	41.949,49 €	43.207,98 €	125.885,13 €
Asesoramiento Puntual	19.436,10 €	20.019,18 €	20.619,76 €	60.075,04 €	21.238,35 €	21.875,50 €	22.531,77 €	65.645,62 €
Informes Financieros	8.157,60 €	8.402,33 €	8.654,40 €	25.214,33 €	8.914,03 €	9.181,45 €	9.456,89 €	27.552,37 €
Estrategia Industrial/M&A	98.880,00 €	101.846,40 €	104.901,79 €	305.628,19 €	108.048,85 €	111.290,31 €	114.629,02 €	333.968,18 €
<b>Total</b>	<b>163.745,28 €</b>	<b>168.657,64 €</b>	<b>173.717,37 €</b>	<b>506.120,29 €</b>	<b>178.928,89 €</b>	<b>184.296,76 €</b>	<b>189.825,66 €</b>	<b>553.051,30 €</b>

Tabla 37: MCP Estimación de ventas escenario optimista

### Escenario Pesimista

Previsión de Ventas	M1-M4	M5-M8	M9-M12	Año 1	M13-M16	M17-M20	M21-M24	Año 2
Asesoramiento Continuo	1.939,88 €	1.939,88 €	3.233,13 €	7.112,88 €	4.526,38 €	5.819,63 €	7.112,88 €	17.458,88 €
Asesoramiento Puntual	1.530,00 €	2.040,00 €	3.570,00 €	7.140,00 €	3.570,00 €	5.100,00 €	6.630,00 €	15.300,00 €
Informes Financieros	0,00 €	720,00 €	1.440,00 €	2.160,00 €	2.160,00 €	2.160,00 €	2.880,00 €	7.200,00 €
Estrategia Industrial/M&A	0,00 €	0,00 €	32.000,00 €	32.000,00 €	32.000,00 €	32.000,00 €	32.000,00 €	96.000,00 €
<b>Total</b>	<b>3.469,88 €</b>	<b>4.699,88 €</b>	<b>40.243,13 €</b>	<b>48.412,88 €</b>	<b>42.256,38 €</b>	<b>45.079,63 €</b>	<b>48.622,88 €</b>	<b>135.958,88 €</b>

Previsión de Ventas	M25-M28	M29-M32	M33-M36	Año 3	M37-M40	M41-M44	M45-M48	Año 4
Asesoramiento Continuo	7.326,26 €	7.546,05 €	7.772,43 €	22.644,74 €	8.005,60 €	8.245,77 €	8.493,14 €	24.744,52 €
Asesoramiento Puntual	6.828,90 €	7.033,77 €	7.244,78 €	21.107,45 €	7.462,12 €	7.685,99 €	7.916,57 €	23.064,68 €
Informes Financieros	2.966,40 €	3.055,39 €	3.147,05 €	9.168,85 €	3.241,47 €	3.338,71 €	3.438,87 €	10.019,05 €
Estrategia Industrial/M&A	32.960,00 €	33.948,80 €	34.967,26 €	101.876,06 €	36.016,28 €	37.096,77 €	38.209,67 €	111.322,73 €
<b>Total</b>	<b>50.081,56 €</b>	<b>51.584,01 €</b>	<b>53.131,53 €</b>	<b>154.797,10 €</b>	<b>54.725,47 €</b>	<b>56.367,24 €</b>	<b>58.058,26 €</b>	<b>169.150,97 €</b>

Tabla 38: MCP Estimación de ventas escenario pesimista

## Anexo 3-Documentos de solicitud de registro como EAFI

# 1 SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN, PROCEDIMIENTO DE CONSTITUCIÓN, ESTATUTOS SOCIALES Y REQUISITOS FINANCIEROS

-----  
(denominación de la EAFI)

El [Título V de la Ley del Mercado de Valores](#), el [capítulo III del Título I del RD 217/2008](#) y la [Circular 10/2008, de la CNMV, sobre EAFI](#), regulan los requisitos de acceso a la actividad para las Empresas de Asesoramiento Financiero.

[La Norma 3 de la Circular 10/2008, de la CNMV](#), establece que la solicitud de autorización de una EAFI debe comprender, entre otros aspectos, información sobre sus estatutos sociales y certificación registral negativa de denominación social propuesta, así como información sobre el cumplimiento de los requisitos financieros.

Por otra parte, [el artículo 22 del RD 217/08](#) establece que las EAFI deberán cumplir uno de los siguientes requisitos financieros: capital inicial de 50.000 euros; o seguro de responsabilidad civil profesional que cubra todo el territorio de la Unión Europea, aval u otra garantía comparable para hacer frente a la responsabilidad por negligencia profesional en el ejercicio de la actividad en toda la U.E., con una cobertura mínima de 1.000.000 euros por reclamación de daños y un total de 1.500.000 euros anuales para todas las reclamaciones; o una combinación de los dos anteriores que dé lugar a un nivel de cobertura equivalente. En caso de transformación, los recursos propios en el momento de la inscripción deberán alcanzar al menos 50.000 euros.

## 1.1 Persona de contacto para la tramitación del proyecto:

Nombre	y	Apellidos:
.....		
Dirección postal:		
.....		
.....		
Teléfono de contacto: .....		
Dirección	correo	electrónico:
.....		

## 1.2 Procedimiento de constitución:

Indique los documentos que se adjuntan:

### ➔ Nueva creación:

Copia de certificación de reserva de denominación expedida por el Registro Mercantil (Sección de Denominaciones)

☐

### ➔ Transformación u otra operación societaria:

Acuerdos de Consejo de Administración/Junta General de accionistas.

☐

Copia de certificación de reserva de denominación expedida por el Registro Mercantil (Sección de Denominaciones).

☐

Balance intermedio auditado cerrado no antes del último día del trimestre natural anterior a la solicitud.

☐

Cuentas anuales auditadas de los dos últimos ejercicios o desde su creación, si ésta se hubiere producido durante este período.

☐

Certificación de no existencia de litigios.

☐

Certificación acreditativa de que la escritura de constitución y modificaciones posteriores, en su caso, no contienen ningún hecho que limite la capacidad de la entidad para constituirse como EAFI.

## 1.3 Información sobre estatutos sociales:

En caso de nueva creación, indique la redacción que tendrán los artículos que se indican del proyecto de estatutos sociales de la entidad.

**Denominación social:**



Transcriba el artículo correspondiente:

*Artículo x:*

**Objeto social exclusivo:**



Transcriba el artículo correspondiente:

*Artículo x:*

**Capital social:**



Transcriba el artículo correspondiente:

*Artículo x:*

**Domicilio social:**




Transcriba el artículo correspondiente:

*Artículo x:*

## 1.4 Requisitos financieros

Indique la opción elegida por la EAFI que se pretende constituir para dar cumplimiento a los requisitos financieros exigibles:

- Capital inicial igual o superior a 50.000 euros ☐
- Seguro de Responsabilidad Civil Profesional en los términos previstos en el [artículo 22 del RD 217/2008](#) y en la [Norma 3.1 b\) de la Circular 10/2008, de la CNMV](#)  
 Proyecto de Certificación General para el Seguro de Responsabilidad Civil Profesional (se adjunta modelo) ☐



- Aval u otra garantía en los términos previstos en el [artículo 22 del RD 217/2008](#)

➔ Se adjunta información sobre el aval o garantía proyectados ☐

- Combinación de capital inicial y de Seguro de Responsabilidad Civil Profesional de acuerdo con lo previsto en el [artículo 22 del RD 217/2008](#) y en la [Norma 3.1 b\) de la Circular 10/2008, de la CNMV](#)

➔ Se adjunta informe de experto independiente que acredite la equivalencia de la cobertura ☐

➔ Proyecto de Certificación General para el Seguro de Responsabilidad Civil Profesional (se adjunta modelo) ☐

## 1.5 Blanqueo de capitales:

[La Disposición Final sexta del RD 54/2005](#) que adiciona un nuevo párrafo al [artículo 14 1 f\) del RD 867/2001](#) establece que las empresas de servicios de inversión, entre las que se encuentran las EAFI, deben contar con procedimientos y órganos de control interno y de comunicación para prevenir e impedir la realización de operaciones relacionadas con el blanqueo de capitales.

[El artículo 11.8 del RD 925/1995](#), redactado según el [RD 54/2005](#) dispone que la autoridad competente para conceder la autorización recabará con carácter preceptivo el informe del Servicio Ejecutivo de la Comisión de Prevención del Blanqueo de Capitales e Infracciones Monetarias sobre la adecuación o inadecuación de los procedimientos y órganos de control interno.

SI NO

¿Se adjunta descripción de la estructura y funcionamiento del órgano de control y comunicación y de los procedimientos de control interno para prevenir e impedir operaciones relacionadas con el blanqueo de capitales? ☐ ☐

Indique la persona de contacto para que el Servicio Ejecutivo de la Comisión de Prevención del Blanqueo de Capitales e Infracciones Monetarias, al que la CNMV remitirá la documentación aportada, solicite



**las medidas correctoras oportunas, en caso de ser necesario:**

# MODELO DE CERTIFICACION GENERAL PARA EL SEGURO DE R.C. PROFESIONAL DE EMPRESAS DE ASESORAMIENTO FINANCIERO

*Esta certificación es solamente informativa de la existencia de un seguro y no modifica, amplía o restringe en nada el contenido de las Condiciones Generales, Particulares y Especiales del mismo, que han sido aceptadas por el asegurado y que rigen la cobertura de la póliza que a continuación se reseña*

La entidad aseguradora ..... con domicilio en  
....., calle ....., con CIF  
.....

## CERTIFICA

Que tiene contratada una póliza de Responsabilidad Civil Profesional, registrada con el número ..... con efecto...../...../..... y vencimiento ...../...../....., cuyo Asegurado es ....., con domicilio en .....  
.....La validez de este Certificado está condicionada a la acreditación de haberse hecho efectivo el pago de la prima correspondiente al periodo de seguro indicado.

Que, bajo los términos y condiciones contractualmente pactadas en la póliza, arriba indica, se cubre la Responsabilidad Civil Profesional que se le pudiera

derivar por los perjuicios que puedan ocasionarse como consecuencia de errores u omisiones en el ejercicio de la actividad asegurada, consistente en exclusividad en el Asesoramiento financiero, tal como se establece en el artículo 22 del RD 217/2008, de 15 de febrero (BOE 16.2.08), con las coberturas y los límites de las sumas aseguradas siguientes:

- ☐ Responsabilidad Civil por siniestro € .....
- ☐ Responsabilidad Civil por anualidad de seguro: € .....

Que, se entenderá por siniestro aquellas reclamaciones que se presenten al asegurador durante el periodo de vigencia de la póliza, siempre y cuando, el hecho generador que da lugar a la obligación de indemnizar haya ocurrido durante dicho período o un año anterior a la fecha de entrada en vigor del seguro, siendo necesario en este último supuesto, que el asegurado no hubiera tenido constancia de los hechos que pudieran dar lugar a reclamación en el momento de la suscripción del seguro.

Que están igualmente cubiertas las reclamaciones presentadas al asegurador durante la anualidad siguiente a la cancelación de la póliza siempre y cuando el hecho generador haya ocurrido durante la vigencia de la póliza.

Que a los efectos de aplicación del límite asegurado se entenderán como un solo y único siniestro todas aquellas reclamaciones derivadas del mismo hecho generador de la responsabilidad civil (siniestro en serie).

**Y para que conste frente a quien corresponda se expide el presente certificado en ....., a ..... de ..... de .....**



--	--	--	--	--	--

(\*) en el caso de Personas Jurídicas, incluya: **Representado por**  
.....

Relacione, en su caso, las personas que integran el órgano de administración de la entidad dominante de la EAFI así como las personas que ostentan cargos de dirección en la misma:

[illegible](\*) en el caso de Personas Jurídicas, incluya: **Representado por:**

**A efectos de la cumplimentación de las tablas anteriores se deberá tener en cuenta lo siguiente:**

- Para cada una de las personas que se relacionan se aportará cuestionario del que se adjunta modelo (véase **CUESTIONARIO Y DECLARACIÓN A CUMPLIMENTAR POR PERSONAS QUE VAYAN A SER NOMBRADAS ADMINISTRADORES O DIRECTIVOS DE EAFI PERSONA JURIDICA O DE SU ENTIDAD DOMINANTE**) y currículum vitae (CV), con detalle de las actividades que permita valorar la experiencia indicando la entidad en la que han prestado servicios, plazo, cargo y funciones desempeñadas.
- En caso de administradores personas jurídicas deberá adjuntarse cuestionario y para la persona física que vaya a ser su representante legal, cuestionario y currículum vitae.
- No será necesario informar de aquellas personas que vayan a ostentar cargos de secretario o vicesecretario no consejero.
- En el currículum vitae se deberá hacer constar expresamente si se mantendrán los actuales cargos en otras entidades una vez se inscriba la EAFI en el Registro de la CNMV.

## 2.2 Vinculación de quienes ostenten cargos de administración o dirección con el proyecto

¿Está prevista la prestación por la EAFI de servicios de asesoramiento a alguna de las personas que ostenten cargos de administración o dirección o a las personas físicas que representen a administradores personas jurídicas en la EAFI?

NO ☐

SI ☐ ➔ Indique a quiénes:

Nombre y apellidos o denominación social

¿Alguna de las personas que ostenten cargos de administración o dirección o de las personas físicas que representen a administradores personas jurídicas prestará servicios a la EAFI, distintos de los propios del cargo que ocuparán?

NO ☐

SI ☐ ➔ Indique cuáles:

Nombre y apellidos o denominación social	Servicios a prestar



## 2.3 Prestación de servicios en otras entidades

¿Alguna de las personas que van a ostentar cargos de administración o dirección o de las personas físicas que van a representar a administradores personas jurídicas en la EAFI desempeña cargos de administración, funciones directivas o cualquier otro vínculo laboral o profesional en otras entidades financieras o relacionadas con el mercado de valores (Entidades de Crédito, ESI, agentes de las anteriores, SGIC, ECR, aseguradoras, emisores, sociedades cotizadas ...)?

NO ☐

SI ☐ ➔ Detalle lo siguiente:

<i>Nombre y apellidos o denominación social del administrador o directivo</i>	<b>Entidad en la que presta servicios</b>	<b>Cargo o función</b>

¿Alguna de las personas que van a ostentar cargos de administración o dirección o de las personas físicas que van a representar a administradores personas jurídicas en la EAFI tiene vínculos estrechos con entidades financieras o con personas o entidades que actúen en el mercado de valores (Entidades de Crédito, ESI, agentes de las anteriores, SGIC, ECR, aseguradoras, emisores, sociedades cotizadas ...) de acuerdo con lo previsto en el [artículo 17.3 del RD 217/2008](#) y [el artículo 9.3 del RD 1333/2005](#)?:

NO ☐

SI ☐ ➡ Detalle lo siguiente:

Administrador/Directivo	Persona/entidad con la que mantiene un vínculo estrecho	Actividad, cargo o función desempeñado por dicha persona/entidad

## 2.4 Otros datos de interés

**Indique cualquier otra información que pudiera ser relevante en relación con las personas que ostenten cargos de administración o dirección o de las personas físicas que representen a administradores personas jurídicas en el órgano de administración de la EAFI o de su entidad dominante, en su caso, no consignada en los apartados anteriores:**

**CUESTIONARIO Y DECLARACIÓN A CUMPLIMENTAR POR PERSONAS QUE  
VAYAN A SER NOMBRADAS ADMINISTRADORES O DIRECTIVOS DE EAFI  
PERSONA JURÍDICA O DE SU ENTIDAD DOMINANTE**

Denominación de la EAFI:

.....

Denominación de la ENTIDAD DOMINANTE DE LA EAFI (*rellénese este apartado exclusivamente para el caso de estar cumplimentando el cuestionario como administrador o directivo de entidades dominantes de EAFI*):

.....

*Datos identificativos del administrador o directivo* (para administradores que sean personas físicas, representantes de administradores que sean persona jurídica y directivos)

Nombre y apellidos: .....

D.N.I.: .....

Domicilio:.....

.....Teléfono: .....

Persona jurídica a la que representa (en su caso): .....

*Datos identificativos del administrador (para personas jurídicas)*

Denominación social: .....

C.I.F.: .....

Domicilio: .....

.....

Teléfono: .....

Nombre y apellidos de la persona que suscribe el cuestionario: .....

.....

D.N.I.: .....

**Instrucciones para la cumplimentación**

El cuestionario se deberá cumplimentar por los consejeros y directivos de de la EAFI y de Entidades Dominantes de EAFI que figuren en las solicitudes de autorización de la EAFI y en los nombramientos posteriores a la inscripción de la EAFI en el Registro de la CNMV que consistan en la designación de nuevos consejeros o cargos de dirección o en la designación del representante persona física de un consejero persona jurídica.

Debe remitirse un cuestionario actualizado cuando se produzcan circunstancias que modifiquen las respuestas en su momento remitidas, así como ante cualquier requerimiento de la CNMV.

Todas las hojas del cuestionario, así como las que se adjunten, deberán presentarse debidamente firmadas.

Las respuestas se señalarán con una "X" y en caso de que sean afirmativas deberán acompañarse de la oportuna explicación en hoja

adjunta también firmada, que podrá ir acompañada de la documentación que se estime necesaria.

Cuando se designe a un consejero persona jurídica, se cumplimentará un cuestionario en representación de dicha persona jurídica respondiendo únicamente aquellas cuestiones que le resulten de aplicación y, además otro para la persona física que vaya a actuar en su representación.

Tanto las personas físicas como los representantes de consejeros personas jurídicas, deberán presentar un curriculum vitae descriptivo de sus conocimientos y experiencia profesional.

Para la cumplimentación del documento se deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Se considerarán personas vinculadas o interpuestas las definidas en el [artículo 9 del RD 1333/2005, de abuso de mercado](#) y en el [artículo 17 del RD 217/2008, relativo a las entidades que prestan servicios de inversión](#).
- El concepto de grupo económico será el establecido en el [artículo 4 de la Ley del Mercado de Valores](#).

- (1) ¿Tiene o va a tener participación, directa o indirecta, por sí mismo o a través de persona interpuesta, en el capital social de la EAFI, de su entidad dominante, o de alguna entidad del grupo económico en el que se integran o, en su caso, se integrarán la EAFI y su entidad dominante?

SI ☐ NO ☐

- (2) ¿Ejerce en la actualidad o va a ejercer, al margen del cargo de administrador o directivo de la EAFI o de su entidad dominante, funciones directivas o algún otro vínculo laboral o profesional con alguna de ellas, con algún accionista significativo de éstas o con alguna entidad de su grupo económico?

SI ☐ NO ☐

- (3) ¿Percibe o va a percibir remuneración (como arrendador de inmuebles, proveedor de bienes o servicios, consultor externo o asesor externo jurídico, fiscal o de cualquier otro tipo, aportación de clientes o negocio u otros) de la EAFI, de su entidad dominante o de alguna entidad de su grupo económico?

SI ☐ NO ☐

- (4) ¿Desempeña o va a desempeñar cargos de administración, funciones directivas o cualquier otro vínculo laboral o profesional en otras entidades relacionadas con el mercado de valores (entidades de crédito, ESI, agentes de las anteriores, SGIIC, ECR, aseguradoras, emisores, sociedades cotizadas ...)?
- SI ☐ NO ☐
- (5) ¿Alguna persona vinculada a usted desempeña o va a desempeñar cargos de administración, funciones directivas o cualquier otro vínculo laboral o profesional en las entidades mencionadas en los apartados anteriores?
- SI ☐ NO ☐
- (6) ¿Recibe o va a recibir algún tipo de servicio de la EAFI o de su entidad dominante?
- SI ☐ NO ☐
- (7) ¿Realiza o va a realizar, directa o indirectamente, negocios, transacciones o prestación de servicios con los clientes de la EAFI?
- SI ☐ NO ☐
- (8) ¿Desempeña o va a desempeñar en cualquier entidad perteneciente al grupo económico de la EAFI y de su entidad dominante funciones de responsabilidad sobre la gestión de la cartera propia (Mercado de capitales, Tesorería, Departamento de Valores o similares)?
- SI ☐ NO ☐
- (9) ¿Es o va a ser socio, administrador o empleado del auditor de cuentas, asesor externo jurídico o fiscal de la EAFI, de su entidad dominante o de entidades de su grupo económico?
- SI ☐ NO ☐
- (10) ¿Le ha sido impuesta alguna sanción, se halla incurso en algún expediente sancionador, le ha sido aplicada, tiene conocimiento de que se encuentra en tramitación alguna medida de intervención o sustitución en entidades en las que haya prestado servicios, o se encuentra inhabilitado o suspendido para ejercer cargos públicos o de administración o dirección en entidades financieras, en aplicación de disposiciones reguladoras del sistema financiero?
- SI ☐ NO ☐
- (11) ¿Le ha sido impuesta alguna sanción administrativa o laboral o se halla incurso en algún expediente sancionador por incumplimiento de Reglamento Interno de Conducta que le resultara de aplicación?
- SI ☐ NO ☐

- (12) ¿Le ha sido impuesta alguna sanción, o se halla incurso en algún expediente sancionador por infracciones en alguna de siguientes materias: tributaria, laboral, seguridad social, prevención de blanqueo de capitales, control de cambios, protección de datos de carácter personal o prácticas restrictivas de la competencia?

SI ☐ NO ☐

- (13) ¿Ha sido condenado o se ha despachado ejecución, o es en la actualidad parte demandada o contra la que se solicita ejecución, por incumplimiento de obligaciones contractuales o impago de deudas, derivadas del ejercicio de actividades profesionales o mercantiles, por importe superior a 30.000 euros?

SI ☐ NO ☐

- (14) ¿Se encuentra procesado o, tratándose de los procedimientos a los que se refieren los Títulos II y III del Libro IV de la Ley de Enjuiciamiento Criminal, se ha dictado auto de apertura del juicio oral contra usted?

SI ☐ NO ☐

- (15) ¿Tiene antecedentes penales, ha sido condenado o se encuentra imputado por la comisión de cualquier delito doloso?

SI ☐ NO ☐

- (16) ¿Tiene antecedentes penales por delitos de falsedad contra la Hacienda Pública, de infidelidad en la custodia de documentos, de violación de secretos, de blanqueo de capitales, de malversación de caudales públicos, de descubrimiento y revelación de secretos, contra la propiedad?

SI ☐ NO ☐

- (17) ¿Se encuentra inhabilitado, conforme a la Ley 22/2003, de 9 de julio, Concursal, sin que haya concluido el periodo de inhabilitación fijado en la sentencia o en situación de quebrado/concursado no rehabilitado como consecuencia de un procedimiento concursal anterior a la entrada en vigor de la referida Ley?

SI ☐ NO ☐

- (18) ¿Ha incurrido en alguna de las circunstancias descritas en los puntos anteriores en algún Estado distinto de España?

SI ☐ NO ☐

Se adjunta compromiso de actualización ☐

Se adjunta explicación de las respuestas afirmativas en hoja adjunta ☐

**DECLARO BAJO MI RESPONSABILIDAD que son ciertas las manifestaciones  
contenidas en este cuestionario y autorizo a que se realicen consultas en  
ficheros públicos para acreditarlos.**

En ....., a ..... de.....de 20.....

Firmado



**COMPROMISO DE ACTUALIZACIÓN  
CUESTIONARIO**

Nombre y apellidos/denominación:

.....

NIF/CIF: .....

Persona jurídica a la que representa, en su caso: .....

Cargo en la EAFI/ ENTIDAD DOMINANTE:

.....

***Me comprometo a informar a la Comisión Nacional del Mercado de Valores sobre la modificación de cualesquiera circunstancias que afecten al sentido de las respuestas mencionadas en el CUESTIONARIO Y DECLARACIÓN A CUMPLIMENTAR POR PERSONAS QUE VAYAN A SER NOMBRADAS ADMINISTRADORES O DIRECTIVOS DE EAFI PERSONA JURÍDICA O DE SU ENTIDAD DOMINANTE, presentado con fecha ... de ..... de 200...***

*En ....., a..... de .....200..*

Firmado: .....

# 3 ESTRUCTURA ACCIONARIAL Y DE GRUPO

El [artículo 21.1 h\) del RD 217/2008](#) y la [Norma 3.1 f\) de la Circular 10/2008, de la CNMV](#), establece entre los requisitos necesarios de la solicitud de autorización de una EAFI, la necesidad de identificar los socios, tanto directos como indirectos, con acreditación de idoneidad para los socios con participación significativa.

Por su parte, [el artículo 67.1 de la LMV](#), señala los factores a considerar para determinar la idoneidad de los socios que vayan a detentar una participación significativa.

## 3.1 Estructura accionarial

Indique la totalidad de los socios que integrarán el capital social, con el número de acciones/ participaciones y su participación porcentual en los derechos políticos y económicos:

Nombre y Apellidos (Denominación Social, en su caso)	NIF/CIF	Acciones/Participaciones		% derechos políticos	% derechos económicos
		Series/clase	Nº		
		Total			

### 3.1.1 Socios personas jurídicas

Para cada uno de los socios que tengan la consideración de personas jurídicas, se indicarán la totalidad de las participaciones directas e indirectas en su capital:

Denominación social del socio:				
Participado por:				
Nombre y Apellidos (denominación social, en su caso)	Nif/Cif	% Participación Directa	Participación indirecta	
			A través de	% Participación(*)

(\*) Se indicará el porcentaje de participación en el socio indirecto

### 3.1.2 Información sobre socios

Las personas que, de forma directa o indirecta, vayan a ostentar una participación significativa en el capital social de la entidad deberán aportar la siguiente información:

#### 3.1.2.1 Personas físicas

Para cada uno de los socios directos e indirectos personas físicas: cuestionario de idoneidad (véase, **CUESTIONARIO Y DECLARACIÓN A CUMPLIMENTAR POR PERSONAS QUE VAYAN A SER SOCIOS DE EAFI PERSONA JURÍDICA**), del que se adjunta modelo.

Nombre y Apellidos	Cuestionario	
	SI	NO

### 3.1.2.2 Personas jurídicas

Para cada uno de los socios, directos e indirectos, personas jurídicas: cuestionario de idoneidad, que se adjunta (véase, **CUESTIONARIO Y DECLARACIÓN A CUMPLIMENTAR POR PERSONAS QUE VAYAN A SER SOCIOS DE EAFI PERSONA JURÍDICA**), cuentas anuales e informes de gestión con los informes de auditoría, si los hubiese, de los dos últimos ejercicios y estructura detallada del grupo al que eventualmente pertenezcan. De no existir cuentas anuales, estados financieros correspondientes al trimestre anterior a la solicitud de autorización. Indique los documentos aportados:

[illegible]

**(\*) Identificar en los cuadros que se exponen a continuación**

(\*\*) Estados Financieros

Organigrama de la estructura del grupo de acuerdo con el [artículo 4 de la LMV](#) a.... de ..... de 200.... .

### 3.2 Vinculación del accionariado con el proyecto

¿Va a participar alguno de los socios, directos o indirectos, en la estructura organizativa de la EAFI?

NO ☐

SI ☐ ➔ Detalle lo siguiente:

Nombre y apellidos o denominación social del socio	Funciones a desempeñar

¿Va a prestar alguno de los socios, directos o indirectos, algún tipo de servicio a la EAFI?

NO ☐

SI ☐ ➔ Detalle lo siguiente:

Nombre y apellidos o denominación social del socio	Servicio a prestar

**¿Esta prevista la prestación por la EAFI de servicios de asesoramiento a alguno de los socios?**

NO ☐

SI ☐ ➔ Indique a quiénes:

<i>Nombre y apellidos o denominación social</i>

**¿Va a aportar algún socio, directo o indirecto, medios materiales (locales para oficinas, mobiliario, etc)?**

NO ☐

SI ☐ ➔ Detalle lo siguiente:

Nombre y apellidos o denominación social del socio	Aportación y régimen de la misma

**¿Están previstos otros vínculos entre los accionistas, directos o indirectos, y la EAFI?**

NO ☐

SI ☐ ➡ Indique cuáles:

### 3.3 Prestación de servicios en otras entidades

**¿Alguno de los socios directos o indirectos desempeña cargos de administración, funciones directivas o cualquier otro vínculo laboral o profesional en otras entidades financieras o relacionadas con el mercado de valores (Entidades de Crédito, ESI, agentes de las anteriores, SGIIC, ECR, aseguradoras, emisores, sociedades cotizadas ...)?**

NO ☐

SI ☐ ➔ Detalle lo siguiente:

<i>Nombre y apellidos o denominación social del socio</i>	<b>Entidad</b>	<b>Cargo o función</b>



¿Alguno de los socios directos o indirectos tiene vínculos estrechos con entidades financieras o con personas o entidades que actúen en el mercado de valores (Entidades de Crédito, ESI, agentes de las anteriores, SGIIC, ECR, aseguradoras, emisores, sociedades cotizadas ...) de acuerdo con lo previsto en el [artículo 17.3 del RD 217/2008](#) y [el artículo 9.3 del RD 1333/2005](#)?:

NO ☐

SI ☐ ➔ Detalle lo siguiente:

Nombre y apellidos o denominación social del socio	Persona/entidad con la que mantiene un vínculo estrecho	Actividad, cargo o función desempeñado por dicha persona/ entidad

En caso de transformación, ¿tiene la EAFI vínculos estrechos con entidades financieras o con entidades que actúen en el mercado de valores (Entidades de Crédito, ESI, agentes de las anteriores, SGIIC, ECR, aseguradoras, emisores, sociedades cotizadas ...) de acuerdo con lo previsto en el [artículo 17.3 del RD 217/2008](#) y [el artículo 9.3 del RD 1333/2005](#)?:

NO ☐

SI ☐ ➔ Detalle lo siguiente:

Entidad con la que mantiene un vínculo estrecho	Actividad desempeñada por dicha entidad

### 3.4 Otros datos de interés sobre la estructura accionarial y de grupo no contemplados en los apartados anteriores:

**CUESTIONARIO Y DECLARACIÓN A CUMPLIMENTAR POR PERSONAS QUE  
VAYAN A SER SOCIOS DE EAFI PERSONA JURÍDICA**

*Denominación de la EAFI::*

*Datos identificativos del socio (para personas físicas)*

Nombre y apellidos:

D.N.I.:

Domicilio:.....

.....

Teléfono:

*Datos identificativos del socio (para personas jurídicas)*

Denominación social:

C.I.F.:

Domicilio:

Teléfono:

Nombre y apellidos de la persona que suscribe el cuestionario:

D.N.I.:

**Instrucciones para la cumplimentación**

El presente cuestionario se deberá cumplimentar por quienes vayan a poseer una participación significativa, directa o indirecta, en la EAFI tanto en constitución como en adquisiciones posteriores de éstas.

Así mismo, debe remitirse un cuestionario actualizado cuando se produzcan circunstancias que modifiquen cualquiera de las respuestas en su momento remitidas, así como ante cualquier requerimiento de la CNMV.

Todas las hojas del cuestionario, así como las que se adjunten, deberán presentarse debidamente firmadas.

Las respuestas se señalarán con una "X" y en caso de que sean afirmativas deberán acompañarse de la oportuna explicación en hoja adjunta también firmada, que podrá ir acompañada de la documentación que se estime necesaria.

Para la cumplimentación del documento se deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Se considerarán personas vinculadas o interpuestas las definidas en el artículo 9 del RD 1333/2005, de abuso de mercado y artículo 17 del RD 217/2008.

- El concepto de grupo económico será el establecido en los artículos 4 de la LMV.

- (1) ¿Tiene o va a tener, participación directa o indirecta, por sí mismo o a través de persona interpuesta, en el capital social de la EAFI, de su entidad dominante o de alguna entidad del grupo económico en el que se integran o, en su caso, se integrarán la EAFI y su entidad dominante?

SI ☐ NO ☐

- (2) ¿Tiene, directa o indirectamente, por sí mismo o a través de persona interpuesta, participaciones en el capital social de otras entidades distintas identificadas en el apartado 1 anterior?

SI ☐ NO ☐

- (3) ¿Ejerce en la actualidad o va a ejercer cargos de administración, funciones directivas o mantiene algún otro vínculo laboral o profesional con la EAFI, con algún accionista significativo de ésta o con alguna entidad de su grupo?

SI ☐ NO ☐

- (4) ¿Percibe o va a percibir remuneración (como arrendador de inmuebles, proveedor de bienes o servicios, consultor externo o asesor externo jurídico, fiscal o de cualquier otro tipo, aportación de clientes o negocio u otros) de la EAFI, de su entidad dominante o de alguna entidad de su grupo económico?

SI ☐ NO ☐

- (5) ¿Desempeña o va a desempeñar cargos de administración, funciones directivas o cualquier otro vínculo laboral o profesional en otras entidades relacionadas con el mercado de valores (entidades de crédito, ESI, agentes de las anteriores, SGIIC, ECR, aseguradoras, emisores, sociedades cotizadas ...)?

SI ☐ NO ☐

- (6) ¿Alguna persona vinculada a usted desempeña o va a desempeñar cargos de administración, funciones directivas o cualquier otro vínculo laboral o profesional en las entidades mencionadas en los apartados anteriores?

SI ☐ NO ☐

- (7) ¿Realiza o va realizar, directa o indirectamente, negocios, transacciones o prestación de servicios con los clientes de la EAFI?

SI ☐ NO ☐

- (8) ¿Recibe o va a recibir algún tipo de servicio de la EAFI?

SI ☐ NO ☐

- (9) ¿Ha suscrito o va suscribir algún pacto con otros accionistas o terceros relativo al ejercicio de los derechos de voto, transmisibilidad de las acciones de la EAFI o de su sociedad dominante?

SI ☐ NO ☐

- (10) ¿Existe o está previsto constituir algún tipo de prenda o gravamen sobre las acciones que pretende suscribir o adquirir de la EAFI?

SI ☐ NO ☐

- (11) ¿Ha asumido o va a asumir algún compromiso de apoyo financiero a la EAFI en caso de no alcanzar las previsiones financieras proyectadas?

SI ☐ NO ☐

- (12) ¿Le ha sido impuesta alguna sanción, se halla incurso en algún expediente sancionador, le ha sido aplicada o tiene conocimiento de que se encuentra en tramitación alguna medida de intervención o sustitución en entidades en las que haya prestado servicios, se encuentra inhabilitado o suspendido para ejercer cargos públicos o de administración en entidades financieras, en aplicación de disposiciones reguladoras del sistema financiero?

SI ☐ NO ☐

- (13) ¿Le ha sido impuesta alguna sanción administrativa o laboral o se halla incurso en algún expediente sancionador por incumplimiento de Reglamento Interno de Conducta que le resultara de aplicación?

SI ☐ NO ☐

- (14) ¿Le ha sido impuesta alguna sanción, o se halla incurso en algún expediente sancionador por infracciones en alguna de las siguientes materias: tributaria, laboral, seguridad social, prevención de blanqueo de capitales, control de cambios, protección de datos de carácter personal o prácticas restrictivas de la competencia?

SI ☐ NO ☐

- (15) ¿Ha sido condenado o se ha despachado ejecución, o es en la actualidad parte demandada o contra la que se solicita ejecución, por incumplimiento de obligaciones contractuales o impago de deudas, derivadas del ejercicio de actividades profesionales o mercantiles, por importe superior a 30.000 euros?

SI ☐ NO ☐

- (16) ¿Se encuentra procesado o, tratándose de los procedimientos a los que se refieren los Títulos II y III del Libro IV de la Ley de Enjuiciamiento Criminal, se ha dictado auto de apertura del juicio oral contra usted?

SI ☐ NO ☐

- (17) ¿Tiene antecedentes penales, ha sido condenado o se encuentra imputado por la comisión de cualquier delito doloso?

SI ☐ NO ☐

- (18) ¿Tiene antecedentes penales por delitos de falsedad contra la Hacienda Pública, de infidelidad en la custodia de documentos, de violación de secretos, de blanqueo de capitales, de malversación de caudales públicos, de descubrimiento y revelación de secretos, contra la propiedad?

SI ☐ NO ☐

- (19) ¿Se encuentra inhabilitado, conforme a la Ley 22/2003, de 9 de julio, Concursal, sin que haya concluido el periodo de inhabilitación fijado en la sentencia o en situación de quebrado/concursado no rehabilitado como consecuencia de un procedimiento concursal anterior a la entrada en vigor de la referida Ley?

SI ☐ NO ☐

(20) ¿Ha incurrido en alguna de las circunstancias descritas en los puntos anteriores en algún Estado distinto de España?

SI ☐

NO ☐

Se adjunta compromiso de actualización

☐

Se adjunta explicación de las respuestas afirmativas en hoja adjunta

☐

**DECLARO BAJO MI RESPONSABILIDAD que son ciertas las manifestaciones contenidas en este cuestionario y autorizo a que se realicen consultas en ficheros públicos para acreditarlos.**

En ....., a ..... de.....de 20.....

Firmado

**COMPROMISO DE ACTUALIZACIÓN  
CUESTIONARIO**

Nombre y apellidos/denominación:

.....

NIF/CIF: .....

Persona jurídica a la que representa, en su caso: .....

***Me comprometo a informar a la Comisión Nacional del Mercado de Valores sobre la modificación de cualesquiera circunstancias que afecten al sentido de las respuestas mencionadas en el CUESTIONARIO Y DECLARACIÓN A CUMPLIMENTAR POR PERSONAS QUE VAYAN A SER SOCIOS DE EAFI aportado con fecha ... de ..... de 200...***

En ....., a ..... de.....de 20.....

Firmado: .....



## 4 PROGRAMA DE ACTIVIDADES

El artículo 21. 1 m) del RD 217/2008 exige la presentación de un plan de negocios que acredite su viabilidad.

Por otra parte, las Normas 3.1 g) e i) de la Circular 10/2008, de la CNMV, establece la obligación de presentar el programa de actividades y el plan de negocio previsto para el primer ejercicio de actividad, en el que se indique el tipo de productos sobre los que se prestará el servicio de asesoramiento, con referencia al grupo financiero, emisor o comercializador del que procedan, en caso de ser conocido, canales de comercialización a utilizar para el desarrollo de la actividad, ingresos y tipo de clientes a los que se dirigirá la actividad.

### 4.1 Servicio de inversión (art.63.1 Ley del Mercado de valores, art. 5.1 del RD 217/2008 y Norma 1 de la Circular 10/2008 de la CNMV)

- |  | SI                                  | NO                       |
|--|-------------------------------------|--------------------------|
| a) Asesoramiento en materia de inversión | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### 4.2 Servicios auxiliares (art. art.63.2 Ley del Mercado de valores, art. 5.2 del RD 217/2008 y Norma 1 de la Circular 10/2008 de la CNMV)

- |   | SI                       | NO                       |
|---|--------------------------|--------------------------|
| a) Asesoramiento a empresas sobre estructura del capital, estrategia industrial y cuestiones afines, así como el asesoramiento y demás servicios en relación con fusiones y adquisiciones de empresas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Elaboración de informes de inversiones y análisis financieros u otras formas de recomendación general relativa a las operaciones sobre instrumentos financieros                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### 4.3 Tipo de clientes a los que dirigirá los distintos tipos de servicios:

	Minoristas	Profesionales sector financiero (*)		Profesionales sector no financiero		Otros
		R	No R	R	No R	
Servicio de inversión						
Asesoramiento en materia de inversión						
Servicios auxiliares						
Asesoramiento a empresas						
Elaboración de informes de inversiones y análisis de inversiones						

(\*) R: residentes / no R: no residentes

#### 4.4 Identificación del plan de negocio

**Detalle, para el primer ejercicio de actividad, los ingresos que tiene previsto facturar a clientes por comisiones:**

	Minoristas	Profesionales Sector Financiero	Profesionales Sector No Financiero	Otros	Total
Asesoramiento en materia de inversión					
Asesoramiento a empresas sobre estructura del capital, estrategia industrial y cuestiones afines...					
Elaboración de informes de inversiones y análisis financieros u otras formas de recomendación general...					

**Otros ingresos:**

.....

**Detalle los instrumentos, de los previstos en su programa de actividades, sobre los que prestará asesoramiento de inversiones:**

--

**Indique el volumen de patrimonio que estima asesorar durante el primer ejercicio de actividad y el número de clientes previsto para asesoramiento continuado:**

--

**Describa los gastos de estructura previstos para el primer ejercicio de actividad, indicando las partidas que lo integrarán y su importe en euros:**

--

Indique si tiene previsto prestar servicios por:

Vía telefónica ☐

Internet ☐

Otros medios ☐ ➔

Indique cuáles:

.....

.....

## 4.5 Sucursales en España

¿Tiene intención de abrir sucursales en territorio español?

NO ☐

SI ☐ ➔ Indique

domicilio:.....

## 4.6 Actuación transfronteriza

¿Prestará algún tipo de servicio, en el marco de su programa de actividades, fuera del territorio español? ([artículo 71 de la Ley del Mercado de Valores](#) y [artículos 55 y 56 del RD 217/2008](#))

### 4.6.1 Mediante sucursal:

NO ☐

SI ☐ ➔ Indique:

País	Servicio	Tipo de clientes

### 4.6.2 En régimen de libre prestación de servicios:

NO ☐

SI ☐ ➔ Indique:

País	Servicio	Tipo de clientes

Si va a prestar servicios en otro Estado miembro de la UE, una vez inscrita la EAFI deberá solicitar a la CNMV el pasaporte comunitario.

#### 4.7 Programa de actividades para incluir en el Registro Público

Para la inclusión en el Registro Público de Empresas de Servicios de Inversión de la CNMV, cumplimente, sin firmar, el modelo de **PROGRAMA DE ACTIVIDADES** que figura a continuación.

## PROGRAMA DE ACTIVIDADES DE:

### 1. Servicio de inversión (art. 63.1 de la LMV, 5.1. del RD 217/2008 y Norma 1 de la Circular 10/2008 de la CNMV) SI NO

Asesoramiento en materia de inversión. ☐ ☐

### 2. Servicios auxiliares (art. 63.2 de la LMV, art. 5.2. del RD 217/2008 y Norma 1 de la Circular 10/2008 de la CNMV) SI NO

Asesoramiento a empresas sobre estructura de capital, estrategia industrial y cuestiones afines, así como el asesoramiento y demás servicios en relación con fusiones y adquisiciones de empresas. ☐ ☐

Elaboración de informes de inversiones y análisis de inversiones. ☐ ☐

### 3. Instrumentos (art. 2 de la LMV) SI NO

Valores negociables emitidos por personas o entidades, públicas o privadas, y agrupados en emisiones. ☐ ☐

Contratos de opciones, futuros, permutas, acuerdos de tipos de interés a plazo y otros contratos de instrumentos financieros derivados relacionados con valores, divisas, tipos de interés o rendimientos, u otros instrumentos financieros derivados, índices financieros o medidas financieras que puedan liquidarse en especie o en efectivo. ☐ ☐

Contratos de opciones, futuros, permutas, acuerdos de tipos de interés a plazo y otros contratos de instrumentos financieros derivados relacionados con materias primas que deban liquidarse en efectivo o que puedan liquidarse en efectivo a petición de una de las partes (por motivos distintos al incumplimiento o a otro suceso que lleve a la rescisión del contrato). ☐ ☐

Contratos de opciones, futuros, permutas y otros contratos de instrumentos financieros derivados relacionados con materias primas que puedan liquidarse en especie, siempre que se negocien en un mercado regulado o sistema multilateral de negociación. ☐ ☐

Contratos de opciones, futuros, permutas, acuerdos de tipos de interés a plazo y otros contratos de instrumentos financieros derivados relacionados con materias primas que puedan ser liquidados mediante entrega física no mencionados en el apartado anterior y no destinados a fines comerciales, que presenten las características de otros instrumentos financieros derivados, teniendo en cuenta, entre otras cosas, si se liquidan a través de cámaras de compensación reconocidas o son objeto de ajustes regulares de los márgenes de garantía. ☐ ☐

Instrumentos financieros derivados para la transferencia del riesgo de crédito. ☐ ☐

Contratos financieros por diferencias. ☐ ☐

Contratos de opciones, futuros, permutas, acuerdos de tipos de interés a plazo y otros contratos de instrumentos financieros derivados relacionados con variables climáticas, gastos de transporte, autorizaciones de emisión o tipos de inflación u ☐ ☐

otras estadísticas económicas oficiales, que deban liquidarse en efectivo o que puedan liquidarse en efectivo a elección de una de las partes (por motivos distintos al incumplimiento o a otro supuesto que lleve a la rescisión del contrato), así como cualquier otro contrato de instrumentos financieros derivados relacionado con activos, derechos, obligaciones, índices y medidas no mencionados en los anteriores apartados, que presenten las características de otros instrumentos financieros derivados, teniendo en cuenta, entre otras cosas, si se negocian en un mercado regulado o sistema multilateral de negociación, se liquidan a través de cámaras de compensación reconocidas o son objeto de ajustes regulares de los márgenes de garantía.

## 5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y MEDIOS MATERIALES

El artículo 21.1 i) del RD 217/2008 y la Norma 3.1 h) de la Circular 10/2008, de la CNMV, establecen, entre otros requisitos de la solicitud de autorización de una EAFI, la descripción de la estructura organizativa, con detalle de los medios humanos y materiales previstos, así como la acreditación de la existencia de una política de gestión de conflictos de interés perjudiciales para clientes.

### 5.1 Organigrama previsto, en su caso

Número total de personas que tendrá empleadas, en su caso, tanto en régimen laboral como mercantil: ..... .

Dibuje el organigrama previsto:



## 5.2 Personal por departamento o área

En caso de tener previsto contar con una estructura organizativa, relacione el número de personas asignadas a cada Departamento o Área indicando la dedicación de cada uno de ellos y la categoría prevista, así como, en caso de ser conocido, el nombre y apellidos:

Nombre del Departamento o Área: .....	Nº de personas: .....
Nombre y apellidos/categoría:	Tiempo completo/parcial, %
.....	.....
.....	.....

### 5.3 Funciones por departamento o área

En caso de tener previsto contar con una estructura organizativa, describa brevemente las funciones o tareas principales a realizar por cada uno de los Departamentos o Áreas, (teniendo en cuenta el programa de actividades y el organigrama previsto por la entidad):

Departamento/área:	Funciones:
.....	.....
	.....
	.....

Indique qué persona/s o Departamento o Área va a realizar las siguientes funciones:

Titular del departamento o servicio de atención al cliente ([artículo 5 de la Orden ECO/734/2004](#) y [Norma 2 c\) de la Circular 10/2008, de la CNMV](#)):

Función de cumplimiento normativo y órgano de seguimiento del Reglamento Interno de Conducta ([Norma 2 b\) y h\) de la Circular 10/2008, de la CNMV](#)):

Función de control de riesgos, en su caso ([Norma 2 d\) de la Circular 10/2008, de la CNMV](#)):

Función de auditoría, en su caso, ([Norma 2 d\) de la Circular 10/2008, de la CNMV](#)):

Llevanza de los siguientes registros ([Norma 2 e\) de la Circular 10/2008, de la CNMV](#))

De clientes:

.....

De contratos u otros documentos que acrediten la recomendación realizada:

.....

De conflictos de interés:

.....

De operaciones personales:.....

## 5.4 Gestión de conflictos de interés

En caso de existir circunstancias de las previstas en la [Norma 2 f\) de la Circular 10/2008, de la CNMV](#), que puedan generar conflictos de interés:



Indique tales circunstancias:



Compromiso de adopción de política de gestión de  
conflictos de interés  
(se adjunta modelo).



## 5.5 Otros datos de interés

Indique cualquier otra información que pudiera ser relevante:

**COMPROMISO DE ADOPCIÓN DE POLÍTICA DE GESTIÓN DE CONFLICTOS DE INTERÉS**

**COMPARECE**

D./D<sup>a</sup>.....  
....., mayor de edad, con DNI nº....., en nombre propio

**DECLARA**

**Que ME COMPROMETO a adoptar una política de gestión de conflictos de interés que identifique las circunstancias que pudieran causar conflictos que menoscaben los intereses de los clientes y establezca procedimientos y medidas para su gestión, de acuerdo con lo previsto en la Norma 2 f) de la Circular 10/2008 de la CNMV.**

En ....., a ..... de ..... de 200...

Fdo.: .....

..... EAFI

# 6 NORMAS DE CONDUCTA Y RELACIONES CON LA CLIENTELA

El artículo 21 del RD 217/2008 establece que las EAFI deberán cumplir las normas de conducta previstas en su Título IV en lo que se refiere a los requisitos de información a clientes y disponer de un reglamento interno de conducta. Las Normas 2 h) y 3.1 k) de la Circular 10/2008, de la CNMV, disponen que el reglamento, que deberá presentarse a la CNMV con la solicitud de autorización, debe establecer un régimen de operaciones personales del empresario individual y ajustarse a las normas previstas en el Título VII de la Ley del Mercado de Valores.

Por otra parte, la Norma 3.1 l) de la Circular 10/2008 de la CNMV establece como uno de los requisitos de la solicitud de autorización e inscripción de una EAFI la presentación de un folleto de tarifas.

Las Normas 2.1 c) y 3.1 m) de la Circular 10/2008 de la CNMV establecen como uno de los requisitos de organización de una EAFI la existencia de un departamento de atención al cliente que tenga por objeto atender y resolver las quejas y reclamaciones que presenten sus clientes y de un reglamento para la defensa del cliente.

## 6.1 Reglamento Interno de Conducta

La [Norma 3.1 k\) de la Circular 10/2008, de la CNMV](#), establece que la solicitud de autorización se debe acompañar de un reglamento interno de conducta.

Se adjunta RIC

SI

NO

☐☐

Escrito

adhesión

modelo

.....

## 6.2 Reglamento para la defensa del cliente

[La Orden ECO 734/2004](#), establece la necesidad de atender las quejas y reclamaciones de los clientes por lo que las EAFI deberán contar con un departamento o servicio de atención al cliente y con un Reglamento para la Defensa del Cliente. La [Norma 3.1 m\) de la Circular 10/2008, de la CNMV](#), establece que la solicitud de autorización se debe acompañar de un reglamento para la defensa del cliente.

Si

11

modelo







## Anexo 4-Póliza de seguro de responsabilidad civil.



**Soluciones**  
**aseguradoras**  
Seguros de Responsabilidad Civil

**902 022 924**

[alfarisk@alfarisk.es](mailto:alfarisk@alfarisk.es) [www.segurosro.es](http://www.segurosro.es)

### PRESUPUESTO

Usted ha obtenido el siguiente presupuesto para su Seguro de Responsabilidad Civil:

Actividad: GESTIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

Cobertura deseada: 1.000.000 €

Volumen de facturación: entre 0 y 150.000 €

Trabajadores: 3

Inicio de la actividad: 1 año

Prima neta: 750,00 €

Impuestos y consorcio: 46,13 €

Prima total anual: 796,13 €

Email:

La Responsabilidad Civil para Consultoras cubre las reclamaciones, reales o presuntas, por errores o faltas profesionales, que puedan derivarse de su actividad.

Cubriremos en consecuencia, los gastos de defensa jurídica y eventualmente si fuésemos condenados, el importe de la condena, hasta el límite contratado.

Fecha del presupuesto: 21 de Junio de 2014

Este presupuesto tiene una validez de 15 días

Para ampliar la información contacte en el 902 022 924 o en [alfarisk@alfarisk.es](mailto:alfarisk@alfarisk.es)